

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри:

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

**на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі
оптимізації витрат»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-51

Горб Андрій Вадимович _____
(підпис)

Керівник: доцент кафедри менеджменту к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Л.П. _____
(підпис)

Рецензент: доцент кафедри промислового маркетингу
к.е.н., доц. ЛЕБЕДЕНКО С.О. _____
(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Горбу Андрію Вадимовичу**

1. Тема роботи: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі оптимізації витрат»

керівник роботи: к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи: 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок економічної діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК», аналітичні матеріали внутрішнього аудиту підприємства, фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2015-2018 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»);

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- дослідити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», охарактеризувати його сутність, ознаки та фактори його забезпечення;
- розкрити сутність оптимізації витрат як інструменту забезпечення конкурентоспроможністю підприємства, визначити її характерні напрями;

б) дослідницько-аналітична частина:

- провести діагностику ринкового середовища ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК»;
- здійснити аналіз структури витрат ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» та оцінити її економічну ефективність;
- сформулювати оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК»;

в) рекомендаційна частина:

- запропонувати можливі варіанти підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» на основі оптимізації витрат;
- обґрунтувати економічну доцільність обраних варіантів для ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК»;

5. Перелік графічного матеріалу:

- сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», чинники та передумови забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства;
- оптимізація витрат як інструмент забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства;
- особливості реалізації політики оптимізації витрат підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища;
- діагностика ринкового середовища ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» та особливості його розвитку;
- аналіз структури витрат та результатів господарської діяльності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК»;
- оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» на ринку;
- можливі варіанти розвитку ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» на засадах підвищення конкурентоспроможності;
- очікувані результати реалізації обраного варіанту розвитку ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК».

7. Дата видачі завдання: «24» жовтня 2018р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації стосовно теоретичних та практичних засад підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах диверсифікації діяльності	20.10.2018р. – 20.11.2018 р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо діяльності підприємства	21.11.2018 р. – 25.12.2018 р.	
3.	Розгляд теоретичних аспектів оптимізації витрат підприємства	26.12.2018 р. – 31.01.2019 р.	
4.	Діагностика ринкового середовища ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК»	01.02.2019 р. – 30.02.2019 р.	
5.	Аналіз структури витрат та господарської діяльності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК»	31.02.2019 р. – 31.03.2019 р.	
6.	Розроблення можливих варіантів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК»	01.04.2019 р. – 20.04.2019 р.	
7.	Економічне обґрунтування доцільності оптимізації витрат ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК»	21.04.2019 р. – 25.05.2019 р.	
8.	Оформлення дипломної роботи освітнього ступеня «бакалавр»	26.05.2019 – 30.05.2019р.	

Студент _____ ГОРБ А.В.

Керівник дипломної роботи _____ АРТЕМЕНКО Л.П.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота освітнього ступеня «бакалавр» на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі оптимізації витрат» містить 98 сторінок, 14 таблиць, 12 рисунків, 8 формул, 2 додатка. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

Метою дослідження є обґрунтування системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах оптимізації витрат

Об'єктом дослідження є процес розвитку ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК».

Предметом дослідження є система збуту товарів та управлінський інструментарій конкурентоспроможності розвитку ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» на засадах оптимізації витрат.

У сучасних умовах вибір ефективного напрямку витратної політики підприємства є важливим завданням, від рішення якого залежить його розвиток.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, що ведуть діяльність на ринку борошна та круп, для розвитку підприємства і пристосування до сучасних умов ринку, зокрема ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК», для забезпечення розвитку фірми.

Ключові слова конкурентоспроможність підприємства, оптимізація витрат, ефективність, ринок борошна, послуги, забезпечення розвитку підприємства.

ABSTRACT

The diploma work of educational degree "bachelor" on the topic: "Increasing the competitiveness of the enterprise on the basis of cost optimization " contains 98 pages, 14 tables, 12 figures, 7 formulas, 2 applications. The list of references includes 41 items.

The purpose of the study is to justify the system of measures to ensure the development of the enterprise on the basis of diversification of activities.

The object of research is the development process of LLC "DARUMA-INTEC".

The subject of the research is a system of principles and management tools to ensure the development of LLC "DARUMA-INTEC" on the basis of diversification of activities.

In modern conditions, the choice of an effective direction for diversifying the activities of an enterprise is an important task, on the solution of which its development depends.

The results of the study can be used by enterprises operating in the market of private road haulage, for the development of the company and adaptation to modern market conditions, in particular LLC «DARUMA-INTEC», to ensure the development of the company.

Keywords: enterprise development, diversification of activities, efficiency, trucking market, services, ensuring the development of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ	
ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ.....	11
1.1 Сутність і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства....	11
1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності та напрями оптимізації витрат.....	21
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ	
«ДАРУМА-ІНТЕК»	37
2.1. Діагностика конкурентного середовища підприємства.....	37
2.2. Аналіз структури витрат підприємства.....	47
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.....	56
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ТОВ «ДАРУМА-	
ІНТЕК».....	69
3.1. Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства...	69
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів з оптимізації витрат підприємства.....	77
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Сучасна економіка знаходиться у стані постійного розвитку та поступово стає все більш складною системою. Тому, у зв'язку із сьогоденними реаліями ринкової економіки, одним з основних та невідкладних завдань підприємства стає забезпечення належної якості продукції. Метою реалізації цього завдання є необхідність отримати переваги над конкурентами та зайняти провідні позиції на існуючому ринку. Оцінка рівня якості продукції у порівнянні з іншими представниками галузі формує поняття «конкурентоспроможність».

Конкурентоспроможність є однією із центральних категорій сучасної економічної науки, яка має визначальний вплив на успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин, а також ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як спроможність підприємства краще забезпечувати пропозицію товарів чи послуг, порівняно із конкурентами, за рахунок надання товарам чи послугам диференційованих властивостей за умов дотримання стандартів якості.

Теоретичні та методичні основи визначення сутності, характерних принципів та ознак конкурентоспроможності підприємств стали предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, таких, як: Астахова В.І., Маренич А., Білецька І.І., Богацька Н.М., Вініченко І.І., Гринько Т.В., Дикань В.Л., Діксон П.Р., Должанський І.З., Загорна Т.О., Долишній М.І., Беленький П.Ю., Гомольська Н.І., Донських А.С., Єрмолов М.О., Іванов Ю.Б., Мескон М., Оберемчук В.Ф., Осипов В.М., Піддубний І.О., Піддубна А.І., Портер М., Россіхіна О.Є., Савчук О.В., Сміт А., Уруков В., Фатхутдінов Р.А., Юданов А.Ю. та інші. Навіть враховуючи фундаментальний внесок вищеперерахованих вчених, існують окремі вагомі аспекти принципів та ознак конкурентоспроможності підприємств, котрі потребують подальших досліджень задля поглибленого вивчення та аналізу їх сутності.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності пошуку оптимальної політики управління витратами, яка повинна сприяти розвитку

підприємства у цілому, а також підвищенню його конкурентоспроможності як одного з найважливіших аспектів, які визначають рівень ефективності функціонування та економічного розвитку організації.

Одним із ключових інструментів удосконалення діяльності підприємства, якими на сьогоднішній день користуються провідні компанії світу, є підвищення платоспроможності підприємства та оптимізація його витрат, а також - розширення асортименту продукції.

Метою даного дослідження є пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі удосконалення існуючої політики управління витратами.

Для досягнення зазначеної мети обов'язковим є вирішення наступних **завдань**:

- 1) розглянути сутність поняття «конкурентоспроможність», принципи та методи його забезпечення;
- 2) ознайомитись із методами визначення конкурентоспроможності підприємства;
- 3) проаналізувати існуючу структуру витрат підприємства та результати його фінансової діяльності;
- 4) виявити основні зовнішні та внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- 5) визначити перспективну конкурентну позицію підприємства;
- 6) розробити та обґрунтувати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок оптимізації витрат;

Об'єктом дослідження є система управління фінансовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є організація процесу забезпечення належного рівня конкурентоспроможності ТОВ «ДАРУМА=ІНТЕК» на основі оптимізації витрат.

База дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «ДАРУМА=ІНТЕК» (ТОВ «ДАРУМА=ІНТЕК»). ТОВ «ДАРУМА=ІНТЕК» функціонує у сфері торгівлі борошном та злаковими культурами.

Методи дослідження. У процесі визначення рівня конкурентоспроможності підприємства використовувались аналітичні та графічні методи оцінки. Для оцінки конкурентної стратегії були застосовані методи економічного та статистичного аналізу. Для отримання аналітичної інформації опрацьовувалися дані фінансової та статистичної звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства.

Практична значущість дипломної роботи. Запропоновані у роботі рекомендації, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами, які виконують свою діяльність у сфері торгівлі борошном та крупами. Результати дослідження дозволять підприємствам ефективно конкурувати на ринку, незважаючи на особливості зовнішнього середовища.

Керівництвом ТОВ «ДАРУМА=ІНТЕК» було використано запропоновані рекомендації дипломної роботи щодо шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію витрат.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ

ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ

1.1. Сутність і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є відносно новим поняттям для сучасної економіки. Відсутність єдиного погляду на проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, з одного боку, і особлива важливість їх вирішення, з іншого, послужили поштовхом до проведення аналізу основних підходів до визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства" і його змісту.

Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства створювати, виробляти та продавати товари і послуги, цінові та нецінові характеристики котрих є більш привабливими, ніж у схожій продукції фірм-конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства може розглядатися як його перевага порівняно з іншими представниками цієї ж або суміжної галузі як у рамках національної економіки, такі за її межами.

Слід розуміти, що конкурентоспроможність підприємства (КСП) – одна з фундаментальних ринкових категорій життєвий цикл якої характеризується мінливістю та динамічністю. Таким чином, при незмінних характеристиках якості товару, значення його конкурентоспроможності здатне суттєво змінюватися в залежності від ринкової кон'юнктури, динаміки зміни цін, поведінки конкурентів на ринку, маркетингових заходів тощо. КСП необхідно забезпечувати такими показниками, як висока ефективність виробництва, яка реалізується завдяки технологічному обладнанню, висококваліфікованим персоналом, а також здатністю завойовувати та утримувати стійкі позиції на

ринку упродовж тривалого періоду, що досягається завдяки ефективному інтегруванню основних засад маркетингового управління. В сучасних економічних умовах для кожного підприємства найважливішим є забезпечення їх більш ефективної діяльності та конкурентоспроможності, інакше їх економічної безпеки при ефективному функціонуванні на внутрішньому ринку України та на зовнішніх ринках.

Конкурентоспроможність фірми також визначається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що визначає ступінь переваги групи оціночних показників його діяльності, які характеризують здобутки підприємства на певному ринку за певний проміжок часу порівняно із сукупністю показників конкурентів.

Конкуренція - це об'єктивний економічний закон розвинутого виробництва товарів та послуг, дія якого виступає зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на підприємствах, збільшення обсягів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва, видів та систем заробітної плати тощо. Дія багатьох економічних законів відбувається у формі примусових сил конкурентної боротьби. Як наслідок, конкуренція виступає вагомою рушійною силою для розвитку економічної системи, а також складовою частиною її господарського механізму [1].

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається можливістю адекватної та своєчасної реакцією підприємства на дії конкурентів. Ця реакція має сприяти збереженню конкурентного статусу підприємства та по можливості його зростанню. В цілому, фактор конкуренції має стимулюючий характер, тобто примушує виробників під загрозою витіснення з ринку неперервно покращувати систему якості та конкурентоспроможності своїх товарів у цілому, а ринок об'єктивно оцінює результати їх діяльності.

Необхідність оцінки та управління рівнем конкурентоспроможності обумовлена наступними факторами:

- 1) Оскільки втрата конкурентоспроможності організації та продукції, що випускається ним, призводить до банкрутства, в умовах сьогодення рівень конкурентоспроможності має стати одним із основних критеріїв оцінки неспроможності вітчизняних підприємств на додаток до вже існуючих. Показники конкурентоспроможності підприємства можуть стати характерною ознакою передкризового стану фірми.
- 2) Бізнес-плани фінансового оздоровлення підприємств повинні включати не лише детальний аналіз, але і кількісну оцінку конкурентоспроможності продукції та підприємства.
- 3) Цінова політика організації повинна ґрунтуватися на рівні конкурентоспроможності продукції, що випускається на сучасному стані ринку, управління конкурентоспроможністю продукції можливе лише з позиції привабливості для споживача.
- 4) Рівень ризику інвестиційного проекту значною мірою залежить від конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також від конкурентоспроможності підприємства, яке буде реалізовувати проект. Очевидно, що зниження конкурентоспроможності не лише знижує показники ефективності, але і збільшує нерівномірність розподілу ефекту в бік менших значень.

Базовими умовами забезпечення належного рівня конкурентоспроможності визначають:

- застосування науково-дослідних підходів у сфері стратегічного менеджменту;
- опанування сучасних методів досліджень і розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);

- створення умов для комплексного розвитку технологій, економіки та управління;
- встановлення взаємозв'язку між функціями управління будь-якими процесами на усіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- впровадження системи заходів із забезпечення та підтримки конкурентоспроможності різноманітних об'єктів [2].



Рис. 1.1. Класифікація ознак конкурентоспроможності

Джерело: [8].

Категорію «конкурентоспроможність підприємства» можна охарактеризувати через перелік основних властивостей: просторовість, предметність, системність, об'єктивність, динамічність, порівнюваність, атрибутивність.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства розглядається виключно в межах конкретно визначеного ринкового сегменту,

адже за еквівалентних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку, але в той же час неконкурентоспроможним на іншому.

Предметність характеризується визначенням набору параметрів, котрі формують конкурентоспроможність фірми, такі як: гідний рівень кваліфікації персоналу; впровадження сучасних технологій; належна якість продукції; формування позитивного іміджу продукції та лояльності споживача; застосування комплексу маркетингових заходів при введенні продукції на ринок; забезпеченість компанії матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на винаходи; використання актуальних технологій управління персоналом тощо.

Системність свідчить про аналіз сукупності параметрів та умов, які формують конкурентоспроможність підприємства та взаємозв'язки між ними та їх складовими частинами. Таким чином, під поняттям «системність» мається на увазі сукупність науково-практичних методів та прийомів розв'язання актуальних економічних проблем.

Об'єктивність вказує на те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства базується на достовірній та актуальній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки необхідно обґрунтовувати відповідними аналітичними розрахунками.

Динамічність виражає реальну часову обмеженість поняття конкурентоспроможності, адже підприємство має змогу бути конкурентоспроможним в одному періоді, а вже в наступному втратити свої позиції. Саме тому дослідження конкурентоспроможності підприємства вимагає постійної оцінки її рівня та моніторингу характеризуючих її показників: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Порівнюваність означає, що конкурентоспроможність фірми має визначатися та досліджуватися у порівнянні з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну чи схожу продукцію або ведуть свою діяльність на тому ж ринку.

Атрибутивність свідчить про необхідність виокремлення характерних ознак, що допомагають сформувати рівень конкурентних переваг підприємства (унікальність продукції, допоміжний сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо). [6],

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на певному ринку передбачає вивчення основних факторів, які мають безпосередній вплив на рівень лояльності покупців до підприємства та його продукції. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, умовно поділяються на зовнішні й внутрішні.

Під зовнішніми факторами мається на увазі сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних та природних умов, національних і міжнародних структур та інших чинників, що діють у глобальному оточенні та впливають або можуть вплинути на діяльність підприємства.

Для аналізу факторів зовнішнього середовища підприємства, як правило, використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), а також SWOT-аналіз, який допомагає зафіксувати наявні погрози і можливості та визначити несприятливі фактори, вплив яких може знизити рівень ефективності потенціалу підприємства.

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

- діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).
- системи технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, а саме заміна їх на більш прогресивні, дозволяє підвищити

конкурентоспроможність підприємства та підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

- сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів великою мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства.

- збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту.

Аналіз внутрішніх факторів впливу нерозривно пов'язаний із аналізом господарської діяльності підприємства.

У цілому, конкурентоспроможність організації - це синтетичний показник, що містить у собі вплив багатьох факторів - від динаміки та рівня розвитку економіки в країні до особливостей управління процесами формування якості й конкурентоспроможності у рамках даної господарської одиниці. Разом з тим, сучасний світовий досвід говорить про те, що саме в умовах ринкової економіки, яку вкрай складно уявити без конкуренції, з'являються фактори, які роблять конкурентоспроможність умовою виживання виробників товарів та виконавців послуг на ринку, мірилом не лише результативності їх власної господарської діяльності, а й економічного процвітання країни.

Таким чином, у рамках оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю організації варто враховувати сукупність усіх внутрішніх та зовнішніх факторів, які вплинули чи потенційно спроможні вплинути на її формування.

Конкурентоспроможність є відносно новим поняттям для сучасної економіки. Відсутність єдиного погляду на проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, з одного боку, і особлива важливість їх вирішення, з іншого, послужили поштовхом до проведення аналізу основних

підходів до визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства" і його змісту.

Конкурентоспроможність підприємства в аспекті застосування її комплексного визначення становить виробничу та ринкову. Виробнича КСП – здатність сформувати господарську систему, котра зможе забезпечувати нижчий відносно інших виробників рівень виробничих витрат [14]/

Ринкова конкурентоспроможність – це пропозиція за ціною, яка разом із високою якістю товару або послуги, забезпечує прибуткове ведення діяльності. Так чи інакше, конкурентоспроможність за своїм рівнем оцінюється ринком як на рівні виробництва, так і на рівні попиту-пропозиції. У цілому розуміння конкурентоспроможності як явища, результату ведення бізнесової діяльності, а також сукупності якостей, якими володіє товар, підприємство, держава, досить багатопланове, але в науці виділяють найбільш широкопланові визначення [9].

З позиції ринкової ідеології розгляду економічних процесів, конкурентоспроможність пов'язують із товаром, як найбільш видимим аспектом її прояву, який оцінює споживач у рамках ринкового попиту. Ефект конкурентоспроможності товару позначається на конкурентних позиціях підприємства, його ефективності як організації зі створення додаткового продукту тощо.

Конкурентоспроможність підприємства як сукупність якостей, які дозволяють конкурентно діяти на ринку, має галузеві особливості становлення та забезпечення. Свою відповідну специфіку має, наприклад, сільськогосподарська підприємницька діяльність, що позначається на ознаках конкурентоспроможності й засадах їх формування. Це пов'язано з перебуванням сільськогосподарських підприємств в особливих умовах, пов'язаних з природними чинниками (географічне положення, кліматичні умови, якість землі тощо).

Підприємницька діяльність ведеться в умовах ринку, який є середовищем, де постійно передбачає змагання за ринки, товари й ресурси для ефективного їх виробництва. Суб'єкти господарювання (підприємства) взаємодіють у ринковій економічній системі для одержання прибутку. [30].

Економічні відносини підприємств формуються на засадах конкуренції, тобто боротьби за ресурси та ринки, а забезпечувальним фактором у результативності цієї боротьби є конкурентоспроможність.

Теоретична модель визначення поняття «конкурентоспроможність» полягає в тому, що її розуміють як стан суб'єкта господарювання за оцінкою здатності продуктивно реалізувати свій потенціал, одержуючи від цього вигоду, прибуток, достатній для розширеного відтворення.

Характерними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв визначення ефективності суб'єкта економіки є:

- відносний (порівняльний) характер - конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;

- релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена лише у межах релевантного зовнішнього середовища;

- часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує становище даного суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності [38].

Взагалі, фактор конкуренції має стимулюючий характер, примушуючи підприємство безперервно займатися системою покращення якості та підвищення рівня конкурентоспроможності своїх товарів у цілому під загрозою втрати наявних позицій, а ринок, у свою чергу, об'єктивно та суворо оцінює

результати його господарської та фінансової діяльності, а також можливі її наслідки.

У більш глобальному значенні, для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усіма компонентами виробничо-господарському циклу, що призводить до появи конкурентних переваг у областях виробництва, менеджменту, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність організації є результатом її конкурентних дивідендів за усім спектром проблем управління компанією.

Виходячи з усього вищеперерахованого, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства - це певна система, яка складається з постійно та безперервно взаємодіючих факторів і характеризується ступенем реалізації потенціалу підприємства щодо надбання та утримання упродовж тривалого часу конкурентної переваги.

Таким чином, під поняттям «конкурентоспроможність» слід розуміти не лише ефективність, але й темпи пристосування підприємства до нестабільних умов зовнішнього середовища.

1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності та напрями оптимізації витрат

Важливим елементом системи забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства та якісного ведення господарювання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках виступає її оцінка. У процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства визначаються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість раціонально планувати та спрямовувати діяльність фірми на основі конкурентних переваг.

Визначення рівня конкурентоспроможності організації є стартовим етапом планування його діяльності та розробки конкурентної стратегії. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства (КСП) необхідна система оцінки конкурентоспроможності, яка б враховувала інтереси інвесторів, підприємств, споживачів та держави. Однак, єдиної методики оцінки конкурентоспроможності у сучасній економіці не існує.

Багаторівневий характер конкурентної взаємодії господарських суб'єктів зумовлює широкий діапазон підходів до оцінки їх конкурентоспроможності. У сукупності вони охоплюють як вертикальний, так і горизонтальний об'єктний ряд – від оцінки конкурентоспроможності товарів, підприємства, регіону, галузі та економіки країни до оцінки конкурентоспроможності окремих товарів підприємств та видів діяльності. Це обумовлює неоднозначність підходів і методик оцінки конкурентоспроможності.

Виділяють наступні аспекти оцінювання КСП:

- 1) показники виробництва;
- 2) витрати на одиницю продукції;
- 3) рентабельність продукції;
- 4) коефіцієнт спеціалізації підприємства;

- 5) коефіцієнт тривалості виробничого циклу виробів;
- 6) коефіцієнт стабільності номенклатури;
- 7) коефіцієнт використання прогресивних методів контролю якості;
- 8) коефіцієнт використання передових форм організації виробництва;
- 9) коефіцієнт використання прогресивних методів організації праці;
- 10) коефіцієнт якості управління (оцінюють оснащеність ЕОМ, факсами, ксероксами, сучасними засобами зв'язку офісів тощо, а також якість управлінських рішень (виходячи з динаміки показників ефективності роботи підприємства) [34].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня. Вона формує відносну характеристику здатності підприємства та його продукції вести конкурентну боротьбу на певному ринку. Це свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до факторів мінливого макросередовища. На сьогоднішній день при оцінці конкурентоспроможності підприємства економісти та науковці використовують цілий ряд аналітичних та діагностичних методів [33].

Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання можемо представити класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (табл. 1).

Табл. 1.1. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень За напрямом формування інформаційної бази	Поточні
	Стратегічні
	Критеріальні
Залежно від об'єкта оцінки Залежно від конкретизованої мети оцінки	Експертні
	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Джерело: [15]

Якісні методи оцінювання, як правило, мають незначний ступінь математичної формалізації. Їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку.

Кількісні методи, у свою чергу, дозволяють оцінити реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за бажані стратегічні зони на

ринку та допомагають приймати раціональні з тактичного та стратегічного погляду управлінські рішення.

Спеціальні методи оцінки характерні тим, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його господарської діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки КСП.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності організації базуються на використанні матриць – таблиць, впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Вони не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак дозволяють здійснити аналіз окремих складових його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні пріоритети подальшого розвитку підприємства.

Науковці відзначають, що кожен із названих методів оцінки КСП має як вагомі переваги, так і суттєві недоліки. Так, основними позитивними наслідками застосування матричних методів є наступні:

- можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності актуальної інформації про обсяги продажу;
- простота у визначенні частки на ринку та темпів зростання ринку;
- придатність для аналізу можливості взаємодії різних напрямків діяльності підприємства та для аналізу ефективності етапів розвитку кожного з напрямків.

Серед недоліків матричних методів економісти та науковці виокремлюють наступні:

- здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками;
- характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку не завжди відповідає дійсності;
- відсутність аналізу причин, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

На сьогоднішній день, найбільш поширеним є використання графічних методів оцінки конкурентоспроможності організації. Дані методи базуються на побудові «багатокутника конкурентоспроможності» або «радіальної діаграми конкурентоспроможності». Одним із найбільш популярних методів даної групи є метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії «життєвого циклу товару».

Концепція життєвого циклу товару – це модель реакції ринку на дії, скоєні підприємством, у часі. Залежними змінними даної моделі виступають збут, покриття витрат, прибуток, а єдиною змінною виражається час. Основним недоліком даного методу є те, що крива життєвого циклу будується без урахування зовнішніх факторів (технологічних та економічних умов, ринкових позицій конкурентів).

До графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства також належить метод, який засновується на побудові багатокутних профілів. Дана методика не містить простих і однозначних критеріїв оцінки конкурентоспроможності, а базується на застосуванні непрямих узагальнених показників (векторів компетенції).

Серед недоліків вказаного методу науковці називають відсутність прогнозної інформації щодо яким чином та за рахунок яких параметрів досліджувані підприємства покращуватимуть свою діяльність. Що ж до переваг методу профілів, то його використання дає можливість порівнювати діяльність кількох підприємств, виявляти їх сильні та слабкі сторони діяльності.

Загалом, перевагою використання графічних методів при оцінці конкурентоспроможності фірми є їх відносна простота та наочність, однак використання вказаних методів має і певні недоліки. Зокрема, графічні методи оцінки конкурентоспроможності не дають можливості встановити загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства. Крім того, вадою графічних методів є і неможливість прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи. Використання індексних методів, як правило, здійснюється у декілька етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати як галузеві показники, так і показники підприємства-лідера ринку або ретроспективні показники оцінюваного підприємства.

Аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з урахуванням вхідних даних. При цьому, в залежності від обраної методики аналізу, застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.

Найбільш ґрунтовними методами оцінки КСП зарубіжні науковці називають комплексні методи, адже вони орієнтовані на комплексний аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Перевагою таких методів є отримання достовірної та актуальної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та проблемні місця за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг.

Крім того, окремі вчені наголошують на тому, що оцінка конкурентоспроможності підприємства має базуватися на комплексному, багатовимірному підході, брати до уваги як внутрішнє, так і макросередовище, а також рівень фінансової стійкості підприємства та реальне становище підприємств-конкурентів.

Одним із найсучасніших підходів, направлених на визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Сукупність визначень бенчмаркінгу швидко збільшується, тож не можливо сформулювати його точну характеристику.

Мета бенчмаркінгу заключається в тому, щоб на основі дослідження об'єктивно встановити ймовірність успіху підприємства. Одне з визначень бенчмаркінгу характеризує його як метод виявлення того, що інші роблять

краще, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи організацій-конкурентів.

Як правило, бенчмаркінг характеризується наступними параметрами: ринкова частка; якість продукції; ціна продукції; технологія виробництва; собівартість продукції, що випускається; рентабельність продукції, що випускається; рівень продуктивності праці; обсяг продаж; канали збуту продукції; близькість до джерел сировини; якість менеджерської команди; нові продукти; співвідношення світових та внутрішніх цін; репутація фірми.

Бенчмаркінг є фундаментально важливим інструментом, особливо в ситуації, коли перегляданню підлягає ефективність внутрішньої діяльності компанії та необхідно визначити нові пріоритети діяльності. Зпівставлення показників ефективності допомагає зрозуміти уразливі та раціональні сторони діяльності компанії в порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній області. Це може дозволити дізнатися про нові ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації і з'ясувати переваги злиття компаній [41].

Отже, користь від бенчмаркінгу виражається у тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі.

Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, підвищення рівня конкуренції та задоволення потреб покупців.

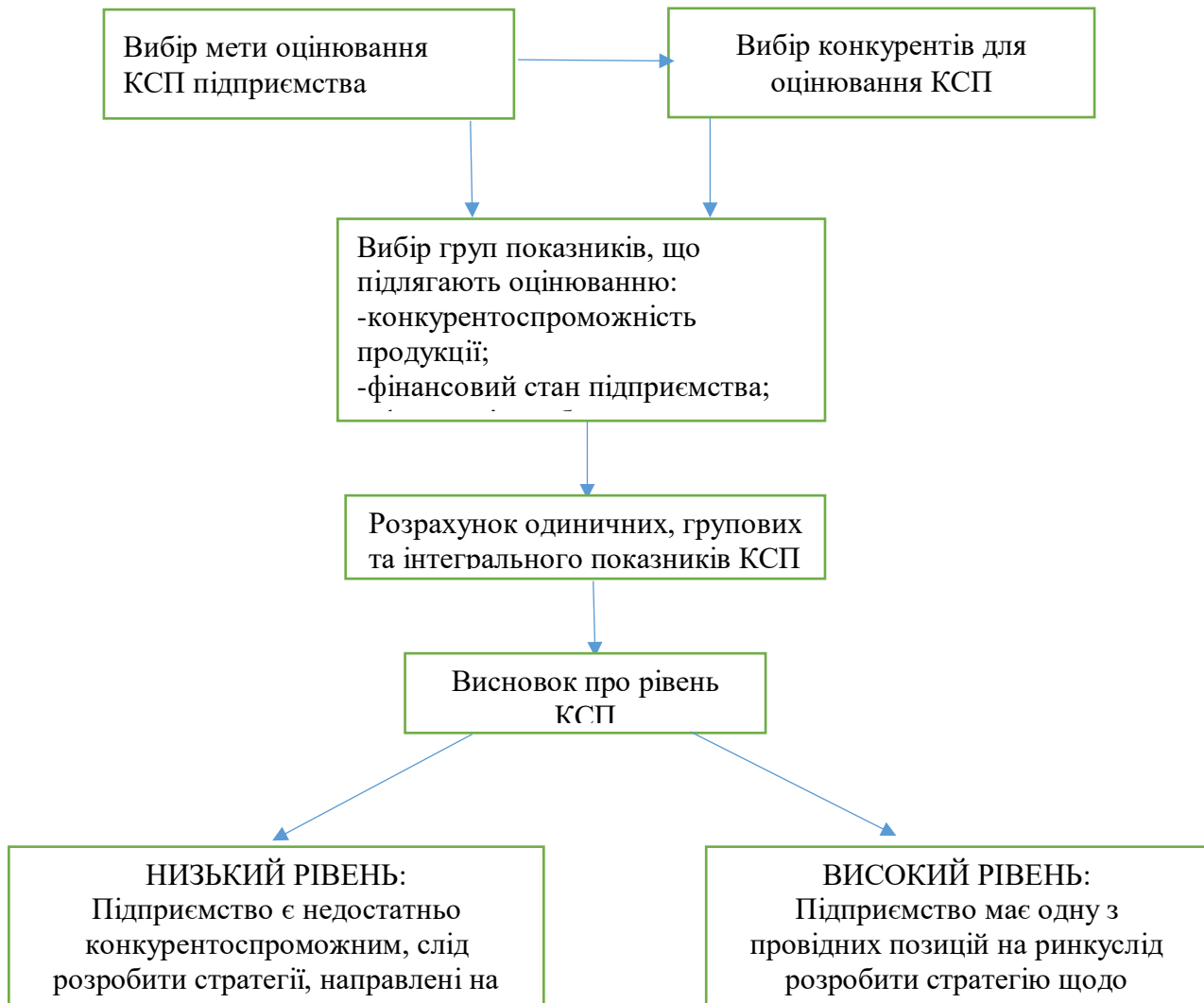


Рис 1.2. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [9]

Основними заходами, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства, науковці виділяють:

- орієнтація якості та інших техніко-економічних параметрів продукції на потреби споживачів;
- виявлення і реалізація переваг, які притаманні продукції у порівнянні із товарами-субститутами;
- визначення переваг і недоліків замінників, які випускаються конкурентами, і використання їх досвіду;
- визначення можливих модифікацій продукту;

- виявлення впливу цінових факторів на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції;
- диверсифікація асортименту;
- посилення впливу на споживачів (маркетингова політика).

Функціонування будь-якого підприємства є неможливим без витрат, котрі можуть бути пов'язані як із виробництвом, так і з управлінням даним суб'єктом господарської діяльності.

Витрати - це зменшення активів або збільшення зобов'язань підприємства, що призводить до зменшення його власного капіталу(за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу між власниками) за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені. До виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) включаються: прямі матеріальні витрати; прямі витрати на оплату праці; інші прямі витрати; загальновиробничі витрати [24].

Прямі матеріальні витрати включають в себе вартість сировини та основних засобів, котрі утворюють основу виробленої продукції, купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, допоміжних та інших матеріалів, котрі можуть бути безпосередньо зіп'явлені із конкретним об'єктом витрат. До складу прямих витрат на оплату праці включаються заробітна плата та інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг, які можуть бути безпосередньо зіп'явлені із конкретним об'єктом витрат [25].

Інші прямі витрати включають у свій склад всі інші виробничі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат, такі як відрахування на соціальні заходи, плата за оренду земельних і майнових ділянок, витрати на амортизацію, втрати від браку тощо. Окрім цього, витрати, які пов'язані з операційною діяльністю, але не включаються до собівартості

реалізованої продукції поділяються на адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

Управління витратами – це система цілеспрямованого впливу на склад, структуру і поведінку витрат та їх формуючі фактори на всіх стадіях формування і розподілу витрат, що ґрунтується на використанні об'єктивних економічних законів та функцій менеджменту, заради підвищення ефективності функціоналу підприємства на основі оптимізації витрат, забезпечення підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку та досягнення стратегічних цілей та поточних завдань його розвитку. Основним завданням управління витратами є пошук найефективнішого способу використання наявних ресурсів, а саме оптимізація витрат [24].

Оптимізація витрат – це перманентний та безперервний процес планування, обліку, аналізу, контролю витрат та прийняття рішень щодо подальшої фінансово-економічної політики підприємства з використанням інструментів мотивації персоналу на всіх рівнях укладеної організаційної структури. Дане планування здійснюється з метою визначення оптимального рівня витрат для забезпечення ефективної діяльності фірми, а також обчислення прибутку, який буде отримано за певного рівня та структури витрат; облік – це процес, в основі якого полягає спостереження, ідентифікація, вимірювання та реєстрація фактів витрачання ресурсів у процесі господарської діяльності підприємства; аналіз здійснюється з метою визначення рівня раціональності витрат та оцінки впливу відповідних факторів на їх рівень; організація та контроль полягають у виокремленні джерел формування витрат і центрів відповідальності з метою відслідковування причин перевитрат або економії та виявлення відповідальних за це осіб; прийняття рішень у сфері витрат здійснюються з метою обґрунтування доцільності виробництва окремих видів продукції, виборі техніки та технології, формуванні товарного асортименту підприємства тощо [26].

Виходячи з особливостей кожного підприємства та його видів діяльності, керівництво управлінських служб може застосовувати наступні напрямки оптимізації витрат:

- Налагодження безпосередньо системи управління витратами: скорочення кількості ланок управлінського апарату та організація детального обліку витрат. У механізмі управління витратами ключові економічні принципи реалізуються через організаційну систему.

Організація – найважливіший елемент ефективного управління витратами. Вона встановлює, яким чином на підприємстві управляють витратами, тобто хто це робить, в які терміни, з використанням якої інформації і документів, якими способами. Визначаються джерела виникнення витрат, показники норм витрат та центри відповідальності за їх дотримання. Розробляється ієрархічна система лінійних і функціональних зв'язків керівників і фахівців, що беруть участь в управлінні витратами, яка має бути сумісна з організаційною і виробничою структурою підприємства. Організація та деталізація витрат дозволить фахівцям чітко виявляти, у якій сфері можна скоротити витрати та де відбуваються зайві перевитрати. У разі розгляду витрат як інструменту для збільшення прибутку, то необхідно проаналізувати з метою оптимізації кожен з їх частин. Однією з вагомих частин витрат є витрати на оплату праці.

- Оптимізація витрат на оплату праці.

Заробітна плата є одним з базових елементів структури витрат, який має свою структуру і утворює фонд оплати праці штатних працівників. Резервами зниження витрат на оплату праці є шляхи підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації торговельних процесів, вдосконалення організації торгівлі і праці, а також більш оптимальне використання робочого часу завдяки ліквідації можливих його витрат, підвищення рівня дисциплінованості та відповідальності персоналу.

Підвищення продуктивності праці можна забезпечити шляхом використання наступних пропозицій:

- механізація та автоматизація виробництва, застосування ефективної техніки та нових ефективних розробок, зміна або модернізація старого обладнання;
- впровадження у діяльність економічних методів управління, вдосконалення ціноутворення, фінансово-кредитного механізму та ін.;
- оптимізація чисельності працівників окремих професій, підвищення кваліфікації працівників, побудова ефективної системи матеріального стимулювання праці.

Для підвищення продуктивності праці вкрай важливим фактором виступає її організація – підготовка робочого місця кожного члена персоналу, забезпечення належної матеріально-технічної бази, раціональне планування робочого часу.

- Ще однією вагомою часткою структури витрат є матеріальні витрати, котрі входять до собівартості продукції. Процес закупівлі сировини має також бути впорядкованим та організованим. Наступним напрямком оптимізації витрат є перегляд керівництвом підприємства процесу закупівлі. Необхідно проводити тендери серед постачальників та обирати найбільш вигідні умови для закупки сировини. Доцільним також було б проведення наскрізного аналізу логістичних каналів для виявлення поточного стану запасів та визначення шляхів їх можливого зменшення. У багатьох випадках цього можна досягти шляхом скорочення кількості складських приміщень або часткового їх об'єднання [33].

Також необхідно удосконалити роботу логістичного відділу (скорочення ланковості товаропросування і відстані перевезень). При раціональній організації процесу поставок зменшиться кількість складських запасів, в тому числі і обсяг готової, але не реалізованої продукції. Складські приміщення, які будуть звільнені, можна здати в оренду, що дозволить розморозити частину грошових ресурсів.

Оновлення матеріально-технічної бази підприємства також можна розглядати у якості напрямку оптимізації витрат: впровадження нової,

прогресивної та інноваційної техніки та обладнання, застосуванням нових видів сировини і матеріалів, автоматизацією і механізацією виробничого обладнання. Але цей напрям є досить неоднозначним та ризикованим. Служба управління витратами повинна провести аналіз щодо економічної вигоди придбання нового або модернізації старого обладнання. Наведена аналітична інформація із розрахунками щодо придбання або модернізації обладнання допоможе керівникам прийняти вірні рішення щодо впровадження даних витрат.

- Наступний напрямок це вивчення та усунення причин браку. Ведення аналітичного обліку браку, його класифікація сприятиме його своєчасному виявленню, усуненню та запобіганню

Підсумовуючи вищезазначене треба відмітити, що одним із основних засобів отримання більшого обсягу прибутку і досягнення конкурентної переваги є не просто зменшення а саме оптимізація витрат.

Максимальний ефект підприємствам нададуть тільки комплексні заходи, спрямовані на зниження витрат, а не окремі дії. Кожна з таких програм може включати один або декілька проектів, які в різні періоди часу реалізуються підприємством з метою зниження витрат.

Основними програмами скорочення витрат називають: робота зі зниження трудомісткості бізнес-процесів; перегляд принципу компенсації персоналу; оптимізація продуктів і каналів розподілу; оптимізація використання активів і капіталу; робота зі зниження закупівельних цін; зміна технологій з метою зменшення витрат.

Крім того, у сучасних умовах постають питання щодо сучасних методів оптимізації витрат, що є практично застосовувані в умовах вітчизняних підприємств. Але кожен із них має свої переваги й недоліки та може бути застосований у певних умовах.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [30].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{\text{кл}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{кл}} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{\text{л}} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (1.1)$$

де E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $\Phi_{\text{л}}$ – значення критерію фінансового стан підприємства; E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{\text{л}} + 0,10\Pi, \quad (1.2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ – відносний показник фондівдачі; $P_{\text{л}}$ – відносний показник рентабельності продукції; Π – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства ($\Phi_{\text{л}}$) розраховується за формулою:

$$\Phi_{\text{л}} = 0,29K_A + 0,20 * K_{\text{л}} + 0,36K_{\text{л}} + 0,15K_{\text{об}}, \quad (1.3)$$

де K_A – відносний показник автономії підприємства; $K_{\text{л}}$ – відносний показник платоспроможності підприємства; $K_{\text{л}}$ – відносний показник ліквідності підприємства; $K_{\text{об}}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти ваговитості показників.

$$E_3 = 0,37P_{\text{л}} + 0,29K_{\text{зат}} + 0,21K_{\text{звл}} + 0,14K_P \quad (1.4)$$

де E_3 – критерій ефективності організації збуту і просування товару; $P_{\text{л}}$ – відносний показник рентабельності продажів; $K_{\text{зат}}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{\text{звл}}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей; K_P – відносний показник ефективності реклами і

засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару (K_{π}) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

Висновки до розділу 1

Головною характеристикою підприємства з точки зору конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства на ринку, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції.

Конкуренція примушує підприємства усіх форм власності постійно займатися моніторингом зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своїх товарів та послуг, які реалізуються на ринку, а також підвищувати свою конкурентоспроможність.

Зменшення та оптимізація витрат завжди буде залишатися актуальною проблемою на будь-якому підприємстві. Раціонально функціонуюча система управління витратами, в результаті роботи якої приймаються рішення, спрямовані на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, здобуття конкурентної переваги та підвищення прибутковості підприємства, сприятиме його успішності та процвітання.

Сучасні методи оптимізації витрат мають бути гнучкими, простими у використанні, надавати необхідну для прийняття управлінських рішень оперативну та актуальну інформацію. З урахуванням вищеперерахованих особливостей, після проведення комплексного аналізу підходів відносно сучасних напрямів оптимізації витрат підприємства можна виокремити наступні заходи, які є доцільними у сучасних умовах:

- удосконалення системи управління витратами;
- оптимізація витрат на оплату праці та підвищення продуктивності праці;
- удосконалення процесу закупівлі;
- придбання нового або модернізації старого обладнання;
- вивчення причин браку і т.д.

Підсумовуючи вищезазначене треба відмітити, що одним із основних засобів отримання більшого обсягу прибутку і досягнення конкурентної переваги є не просто зменшення а саме оптимізація витрат

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ-«ДАРУМА-ІНТЕК»

2.1. Діагностика конкурентного середовища підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДАРУМА-ІНТЕК» є офіційним дистриб'ютором національного флагману зернового ринку України «Державна продовольчо-зернова корпорація України» (ДПЗКУ). Згідно з укладеним між сторонами контрактом, основним видом діяльності «ДАРУМА-ІНТЕК» є реалізація системи збуту пшеничного та кукурудзяного борошна, яке виробляють структурні підрозділи ДПЗКУ. Окрім того, підприємство також займається продажем круп та макаронних виробів.

Основними постачальниками продукції для ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» виступають Харківський комбінат хлібопродуктів №2 (КХП), Новоукраїнський, Кролевецький та Львівський комбінати.

Підприємство «ДАРУМА-ІНТЕК» було засновано наприкінці 2014 року. Компанія є молодим та амбіційним дистриб'ютором з наявними перспективами для подальшого розвитку. На сьогоднішній день фірма має торгові зв'язки майже по усій Україні, а також експортує борошно до таких країн, як Казахстан та Польща.

Публічне акціонерне товариство «ДПЗКУ» було створено у 2010 році. Це одразу зумовило перерозподіл сил на ринку зернових культур та вже за кілька днів корпорація стала абсолютним лідером даного ринкового сегменту. Технологічні потужності компанії дають змогу виробляти близько 40 тисяч тон борошна та близько 15 тисяч тон круп'яних виробів щомісяця. Державна корпорація складається із 55 суб'єктів представництво (філій) з представництвом у 20 областях України.

До матеріально-технічної бази корпорації входять:

- виробничі цехи, що включають у себе ланки виробництва круп, борошна та макаронних виробів;
- цехи для фасування продукції, що складається з чотирьох-п'яти ліній;
- налагоджена логістична система з більш ніж 200 одиницями автомобільної техніки;
- елеваторні комплекси, кожен з яких здатен вмістити до 5 тон зернових культур;
- сертифіковані лабораторії для сировини та для продукції.

На даний момент на підприємстві «ДАРУМА-ІНТЕК» впроваджена система управління якістю ISO 9001-2008 та активно впроваджується Інтегрована Система Менеджменту(ICM) FSSC 22000.

До складу персоналу підприємства входять 46 працівників, які поділені на 5 функціональних підрозділів.

Табл. 2.1. Детальна інформація про юридичну особу

Повне та скорочене найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю "ДАРУМА-ІНТЕК"
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Ідентифікаційний код юридичної особи	41840903
Місцезнаходження	03022, м.Київ, провулок Василя Жуковського, корпус 3, буд. 15
Дані про розмір статутного капіталу (статутного або складеного капіталу) та про дату закінчення його формування	Розмір (грн.): 100 000,00 Дата закінчення формування: 29.12.2018

Продовження табл. 2.1

Види діяльності	Код КВЕД 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; Код КВЕД 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; Код КВЕД 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами; Код КВЕД 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; Код КВЕД 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок; Код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; Код КВЕД 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами; Код КВЕД 46.23 Оптова торгівля живими тваринами; Код КВЕД 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
-----------------	--

Джерело: (розроблено автором на основі [5])

За 2018 рік на ринку виробництва борошна та круп'яних культур в Україні простежується тенденція щодо зменшення споживання даних товарів паралельно зі збільшенням темпів виробництва. Це напряду пов'язано зі збільшенням обсягу експорту вітчизняних круп та борошна за кордон та з постійною модернізацією засобів виробництва.

Вітчизняний ринок борошна складається із пропозиції, яка формується як за рахунок перехідних запасів минулого періоду і внутрішнього виробництва, так і внаслідок його імпорту, а також споживання за різними напрямками. Ємність внутрішнього ринку борошна з урахуванням оцінки усіх джерел формування його пропозиції орієнтовно складає близько 2,2–2,5 млн т.

Не зважаючи на появу позитивної динаміки за 2018 рік, за останні роки загалом спостерігається негативна тенденція зниження обсягів виробництва

борошна. Так, у 2018 році порівняно із 2010 р. виробництво борошна зменшилося на 547 тис.т, а відносно 2000 р. — на 991 тис.т. За офіційними даними, загалом у 2018 році було вироблено 2085 тис.т. борошна, що дорівнює лише 67,8% від рівня 2000-го.

На регіональному рівні майже половина від загального обсягу виробництва борошна сконцентрована у 5 областях — Харківській (15%), Вінницькій (12%), Дніпропетровській (9%), Київській (6%) і Черкаській (6%). Решта (близько 52% борошна) виробляється в інших регіонах країни (рис. 2.1).

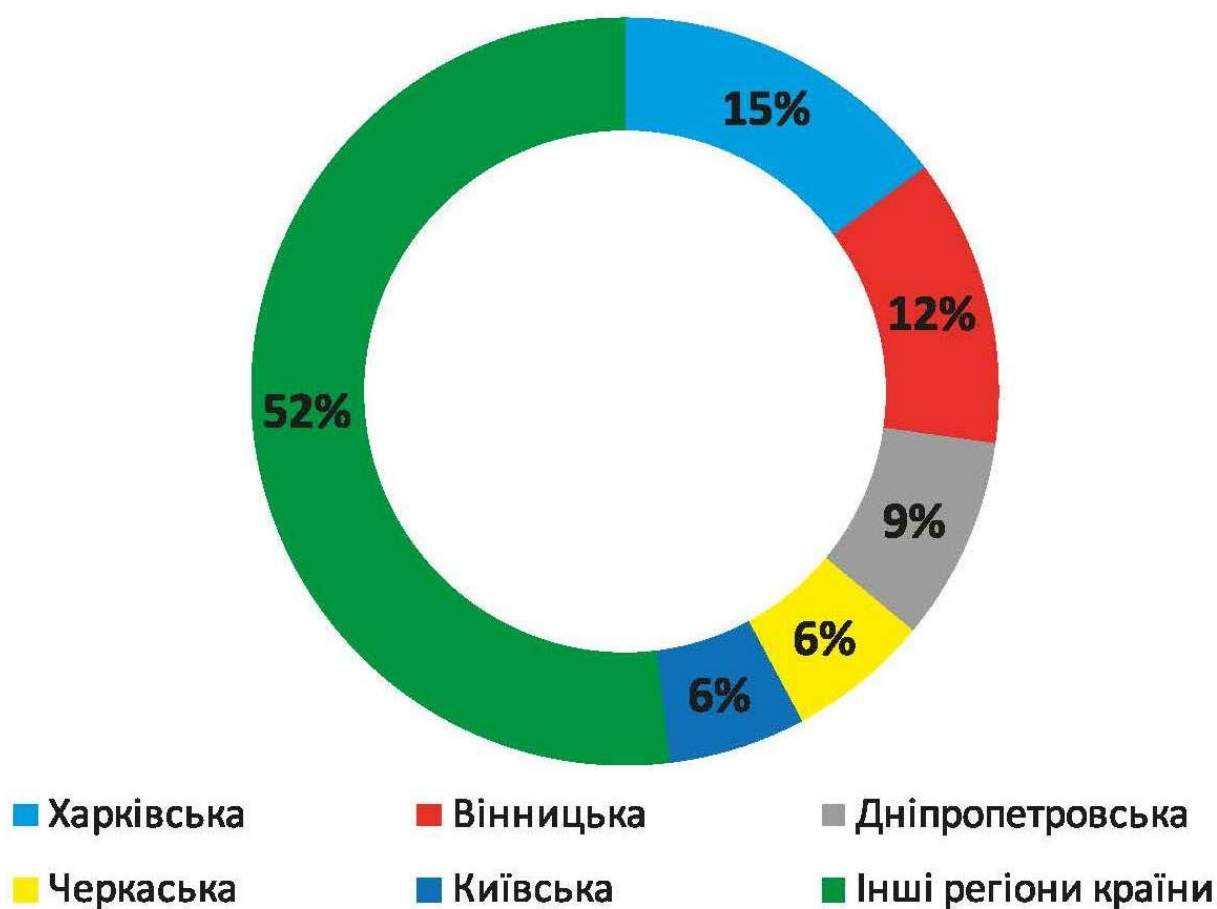


Рис. 2.1. Топ-5 регіонів України за часткою у структурі виробництва борошна за 2018 р.

Основними імпортерами українських товарів даного сегменту ринку за минулий рік виявились Польща, Єгипет, Казахстан та Угорщина. Частка імпортованої продукції на вітчизняному ринку у минулому році склала 0,9%.

Табл. 2.2. Наймасштабніші виробники борошна на вітчизняному ринку за 2018 рік

№	Найменування підприємства	Кількість виготовленої продукції, тис. тон
1	ТОВ «Вінницький КХП №2»	161,6
2	ПрАТ «Столичний млин»	114,5
3	ПКФ «Ромма»	72,6
4	ПрАТ «КХП Тальне»	61,9
5	ТОВ «Кролевецький КХП» (ДПЗКУ)	41,7
6	ДП «Куліндорівський КХП» (ДПЗКУ)	41,1
7	ПрАТ «Енліль»	35,5
8	ТОВ «Вінниця млин»	34,2
9	ДП «Новопокровський КХП»	11,3
10	ТОВ «Дніпромлин»	11,1

Джерело: (розроблено автором на основі [3]).

Табл. 2.3. Українські компанії-лідери з експорту борошна за 2018 рік

№	Найменування підприємства	Кількість виготовленої продукції, тис. тон
1	ПАТ «ДПЗКУ»	61,97
2	ДП «Новопокровський КХП»	58,22
3	ТОВ «Вінницький КХП №2»	49,7

Продовження табл. 2.3

5	ПрАТ «Енліль»	24,61
6	ТОВ «Губернія-2009»	23,04
7	ТОВ «Дніпромлин»	17,21
8	ПКФ «Ромма»	14,9
9	ТОВ «Південьмлин»	13,12
10	ТОВ «Укр-Агро-Продукт»	9,81

Джерело: (розроблено автором на основі [4]).

Отже, проаналізувавши дані щодо обсягів експорту та виробництва компаній, ми можемо перекоонатися, що Продовольчо-Зернова Корпорація, реалізатором продукції якої є досліджуване нами підприємство «ДАРУМА-ІНТЕК», зберігає одну з найбільш провідних позицій у галузі. ПАТ «ДПЗКУ» лідирує за кількістю борошняної продукції, що була експортована з України.

За сукупним обсягом виробленої продукції представники Корпорації лише 2 її суб'єкти змогли потрапити до топ-10 (4 і 5 місце), але за звгальною кількістю борошна, яке виготовляють структурні підрозділи цієї організації, ПАТ «ДПЗКУ» також впевнено утримує першість.

PEST-аналіз (або STEP-аналіз) - це стратегічний аналіз соціальних (S - social), технологічних (T - technological), економічних (E - economic) і політичних (P - political) факторів, які мають безпосередній вплив на зовнішнє середовище організації.

Оскільки політичні чинники тісно перетинаються з діяльністю підприємства, то за результатами аналізу визначаються ключові ознаки впливу політичної ситуації на ділову активність, інвестиційний клімат, стабільність організації та перспективи її розвитку.

Економічний фактор вивчається як базовий для визначення інвестиційних перспектив та напрямків розвитку ринків, купівельної спроможності. Окрім того,

вивчається розподіл економічних ресурсів.

Соціальний фактор вивчає динаміку споживчих переваг, формує поділ населення на соціальні групи, формулює вікову і гендерну структуру.

Останнім чинником є технологічний компонент, який сприяє автоматизації багатьох процесів, виступає каталізатором ідей глобалізації та науково-технічного прогресу.

Мета даного дослідження - проаналізувати сутність наявних тенденцій, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових благ та послуг.

Табл. 2.4. **PEST-аналіз підприємства «ДАРУМА-ІНТЕК»**

Політичні фактори	Економічні фактори
1) Штучна дестабілізація курсу національної валюти; - 5. 2) Втрата перспективних ринків у зв'язку із ескалацією військових конфліктів; - 4. 3) Перерозподіл сфер впливу через зміну влади. – 2.	1) Запровадження податку на виведений капітал; - 4. 2) Порушення правил гри на ринку через використання демпінгу; - 1. 3) Формування інвестиційно привабливого клімату. – 4.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1) Створення набагато складніших умов для вступу у вищі навчальні заклади; - 4. 2) Дискримінація з мовного питання та створення моноідеологічної повістки; - 2 3) Запровадження універсального механізму конкурсного відбору. -3.	1) Можливість глобального переходу на електронні системи розрахунку; - 3. 2) Реорганізація виробництва за рахунок збільшення частки автоматизації. – 3.

Джерело: (Розроблено автором на основі [4])

При застосуванні даного методу до факторів впливу була застосована система оцінок: 5 – наявність серйозного впливу/серйозної загрози., 1 – відсутність впливу/загрози.

SWOT-аналіз, як і інші інструменти антикризового фінансового управління має певні переваги та недоліки. Перевагами SWOT-аналізу є: можливість періодичного проведення діагностики ресурсів підприємства та ринку; визначення переваг підприємства відносно конкурентів.

До недоліків SWOT - аналізу слід віднести: суб'єктивність вибору чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства; слабка адаптація до середовища, яке швидко змінюється. Незважаючи на недоліки все ж даний інструмент досить широко використовуються у рамках антикризового фінансового управління та при якісному проведенні може дати максимальну кількість проблем, які існують у підприємства.

Під можливостями маються на увазі зовнішні фактори або тенденції, які сприяють покращенню фінансової діяльності підприємства. Варто оцінити кожен можливість на предмет її очікуваної привабливості та вірогідності досягнення бажаних результатів. Варто відзначити, що організаціям ікрай рідко надаються ідеальні можливості, які точно відповідають їхнім цілям та ресурсам.

Відповідно, загрози – це події або тенденції, які можуть завадити реалізації стратегії, підвищувати вірогідність невдач та заморожувати ресурси, а також підривати стійкість тих конкурентних переваг, якими володіє компанія. Загрози найчастіше приховуються в активності конкурентів, тиску з боку каналів збуту, змінах в кінцевих споживачах, політичних факторах і.т.д.

Не всі загрози вимагають однакової уваги– варто оцінити вірогідність кожної загрози та рівень потенційної небезпеки, яку вона несе. Тому, увагу слід сконцентрувати на найбільш вірогідних та небезпечних загрозах та заздалегідь підготувати шляхи, що посприяють їх нейтралізації. Варто пам'ятати, що в залежності від сильних сторін організації одна і та ж тенденція розвитку може бути для компанії як загрозою, так і можливістю.

Застосування SWOT-аналізу необхідне для оцінки сильних і слабких сторін підприємств, їх потенційних можливостей та загроз, а також надання рекомендацій щодо застосування заходів антикризового фінансового управління. У зв'язку з тим, що на фінансово - економічну діяльність підприємств впливає велика кількість чинників, це вказує на актуальність проблеми дослідження теоретико-методичних положень, практичного досвіду, сучасних підходів до застосування SWOT-аналізу під час виявлення

конкурентних можливостей підприємства в бізнес-середовищі та обґрунтування відповідних управлінських рішень.

Управлінська структура є лінійно-функціональною. На підприємстві функціонує 5 підрозділів, кожен з яких виконує доручені йому за спеціалізацією обов'язки та несе відповідальність за результати своєї роботи.

Для середнього за кількістю працівників підприємства ця досить зручна та гнучка структура є оптимальним варіантом.

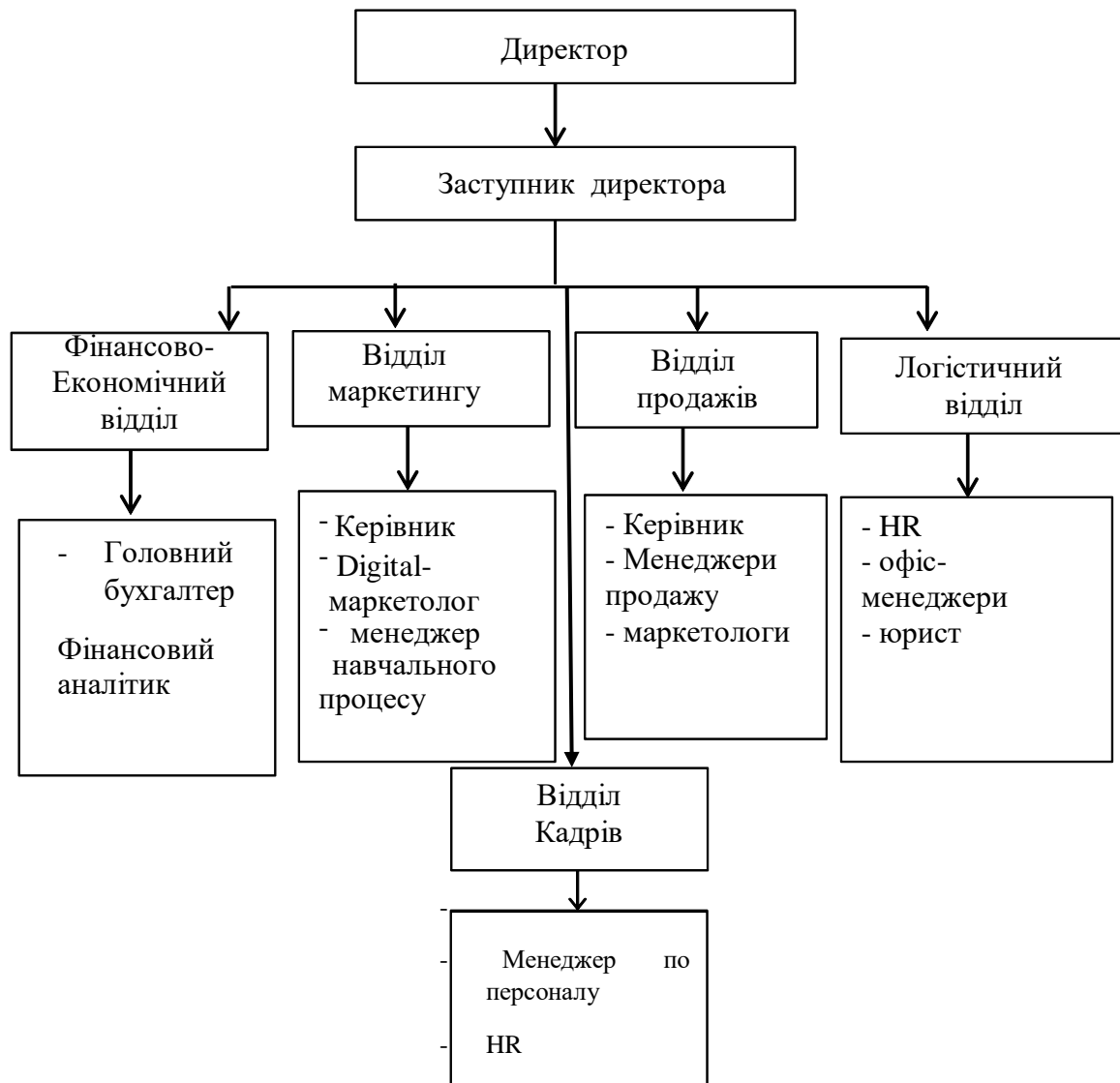


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства

Джерело: (Розроблено автором)

Для ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» характерне поєднання бюрократичної та демократичної структур управління, що свідчить про наявність чіткої ієрархії у системі «керівник-підлеглий» у відповідності до встановлених між ними трудових відносин, однак крім цього тут вміють цінувати тимбілдінг та корпоративну культуру. Система норм та цінностей компанії направлена на те, що кожне рішення може бути колегіальним та кожен працівник має можливості для розвитку та самовираження.

Обґрунтування та прийняття рішень відбувається за участі усіх керівників усіх відділів. Кожного тижня проводяться збори управлінців всіх рівнів для аналізу отриманих результатів та оперативного планування на найближчий проміжок часу.

Основним розпорядчим документом ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» є Статут підприємства. Розмір статутного капіталу становить близько 100 тисяч гривень.

Найближчим часом товариство з обмеженою відповідальністю «ДАРУМА-ІНТЕК» має на меті провести модернізацію матеріально-технічної бази та вдосконалити існуючу систему логістичної діяльності задля зміцнення конкурентних позицій на ринку та розширення експортного потенціалу.

2.2. Аналіз структури витрат підприємства

Враховуючи надзвичайно мінливий характер сучасних ринкових механізмів, ефективне та раціональне ведення господарської діяльності стає тим самим фундаментальним базисом, на якому тримається філософія кожного амбіційного підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДАРУМА-ІНТЕК» регулярно публікує актуальну квартальну та річну звітність про результати фінансової діяльності. Завдяки цьому, підприємство чітко вистежує власну політику витрат і формує перелік показників, покращення яких є пріоритетним на наступний період. Зазвичай це прагнення супроводжується збільшенням витрат, а зміни у ціновій політиці в свою чергу чинять негативний вплив на попит. Саме тому, для отримання дивідендів ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» повинно працювати над підвищенням власної конкурентоспроможності, у тому числі і через реструктуризацію власної системи витрат. Не зважаючи на певні проблеми, динаміка результатів фінансової діяльності підприємства має тенденцію до зростання. Саме тому, «ДАРУМА-ІНТЕК» може розраховувати на збільшення сукупного прибутку у довгостроковій або середньостроковій перспективі.

Аналіз структури витрат організації є найбільш інформативним методом, що спрямований на оцінку ефективності діяльності підприємства та розроблення перспективних планів його розвитку, оскільки дозволяє визначити резерви зниження собівартості та, відповідно, підвищення рентабельності компанії. Аналіз витрат здійснюється за наступними напрямками:

- аналіз структури витрат, її динаміки та оптимальності для отримання прибутку;
- аналіз динаміки витрат за укрупненими показниками та факторів їх змін, пошук можливостей для нейтралізації факторів зростання витрат;

- аналіз собівартості продукції за статтями калькуляції;
- аналіз загальних факторів зміни собівартості продукції за статтями;
- виявлення резервів зниження собівартості.

Проведемо аналіз структури витрат підприємства ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» за період останніх трьох років. Для цього буде необхідно скористатися даними з Форми № 2 (Звіт про фінансові результати), а також порахувати частку кожного виду у загальній структурі витрат та визначити динаміку у порівнянні із попередніми роками.

Табл. 2.5. Аналіз структури витрат підприємства ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» за 2016 - 2018 рр., тис. грн.

Тип витрат	2016 р.	Питома вага, %	2017 р.	Питома вага, %	2018 р.	Питома вага, %	2017/2016		2018/2017	
							Δ, тис. грн.	Т, %	Δ, тис. грн.	Т, %
Адміністративні витрати	132 690	14,5	147 863	16	197 847	23	15 173	11,4	49 984	33,8
Витрати на збут	205 780	22,6	235 774	25,6	262 514	30,5	29 994	14,5	26 740	11,3
Інші операційні витрати	211 298	23,2	195 236	21,2	209 167	24,3	-16 062	-7,6	13 931	7,1
Фінансові витрати	96 355	10,5	221 223	24	167 354	19,4	124 868	129,6	-53 869	- 24,4
Інші витрати	265 179	29,2	120 703	13,2	23 769	2,8	- 144 476	-54,5	-96 934	- 80,3
Разом	911 302	100	920 799	100	860 651	100	9 497	1	-60 148	-6,5

Джерело: Розраховано автором на основі даних з Додатку А.

Проаналізувавши структуру витрат ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» за період 2016 – 2018 рр., можна зробити наступні висновки:

- 1) Адміністративні витрати підприємства мають поступову тенденцію до зростання. У 2017 та 2018 роках їх розмір виріс на 15 173 тис. грн. (11,4%) та 49 984 тис. грн. (33,8%) відповідно. У структурі витрат ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» її частка зросла з 14,5% до 23%.
- 2) Витрати на збут підприємства збільшились на 29 994 тис. грн. (14,5 %) у 2017 році, а у 2018-му – на 26 740 тис. грн. (11,3%). Упродовж останніх двох років витрати на збут займають провідну позицію у витратній складовій ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК».
- 3) Показник інших операційних витрат зменшився на незначний рівень ц 2017 році (7,6%), і майже повернувся минулі позиції у 2018 році – збільшився на 7,1%. Загалом, обсяг цього виду витрат є досить стабільним і займає частку близько 22-23% у організаційній структурі витрат.
- 4) Обсяг фінансових витрат ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» мав надзвичайно стрімке зростання за 2017 рік. У порівнянні із 2016-м роком цей показник збільшився на 124 868 тис.грн. (на 129,6 %). Доволі очікувано, що у 2018-му році завдяки впровадженню реактивних заходів його вдалося понизити майже на 25%. Однак, у період останніх трьох років його питомога вага у структурі витрат все ж виросла з 10,5% до 19,4%.
- 5) Інші витрати – єдина складова витратної системи підприємства «ДАРУМА-ІНТЕК», котра має стабільну спадну тенденцію упродовж досліджуваного періоду. За сумою двох періодів обсяг цієї позиції знизився більш ніж на 240 тис. грн., а частка у системі витрат складає менше 3%. Це є позитивною ознакою діяльності підприємства.

Результати розрахунків та їх аналізу можна відобразити на відповідному графіку (рис. 2.3.)

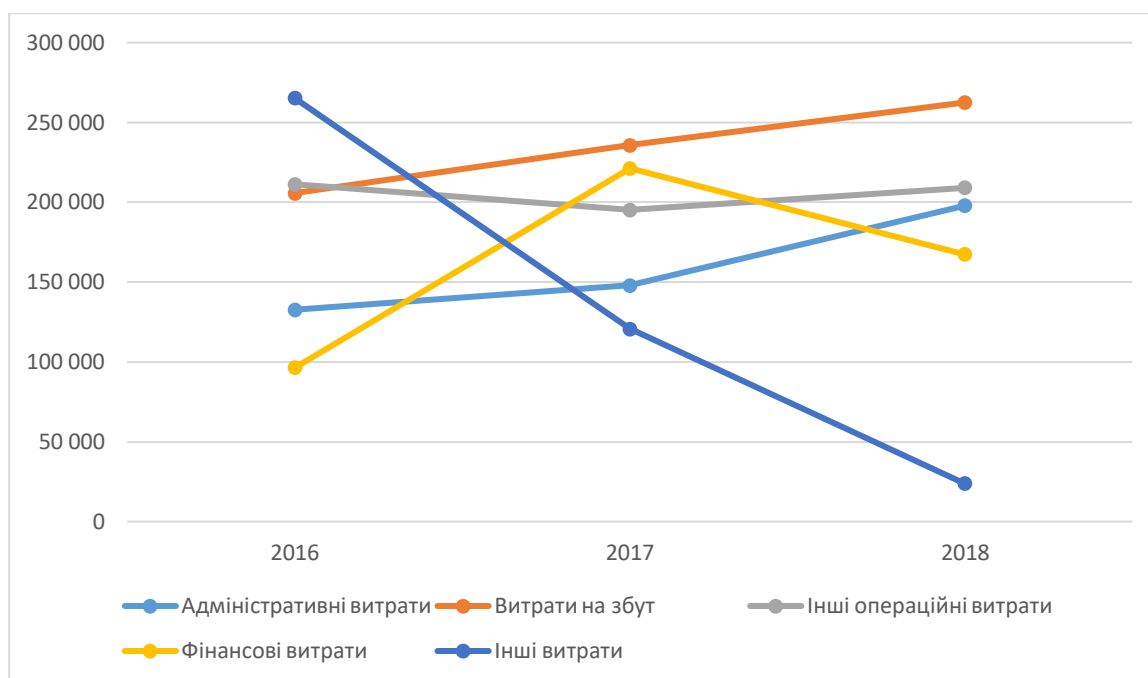


Рис. 2.3. Динаміка зміни витрат підприємства ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» за 2016 - 2018 рр., тис. Грн

Джерело: Сформовано автором на основі додатку Б.

У контексті розгляду загального обсягу витрат ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» теж необхідно виокремити наявність тенденції до покращення.

У порівнянні з 2016-м роком у 2017-му було витрачено трохи більше коштів (на 9 497 тис. грн.). У першу чергу, це пов'язано із виходом компанії на якісно вищий рівень і, як наслідок, розширенням штату працівників та масштабною диверсифікацією діяльності. Однак, вже за 2018-й рік підприємству вдалося скоротити витратну складову приблизно на 60 000 тис. грн., що в подальшому посприяло підвищенню рівня прибутковості.

Для того, щоб мати чітке розуміння про рівень впливу витратної політики на конкурентоспроможність підприємства у рамках існуючого ринку та запропонувати максимально доцільні методи оптимізації витрат, необхідно встановити взаємозв'язок між цією та іншими складовими, що безпосередньо впливають на рівень фінансової стабільності та добробуту ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК». Для цього необхідно провести діагностику та аналіз фінансового стану

підприємства, динаміку доходів та витрат за досліджуваний період та проаналізувати складові його балансу.

Спочатку варто розглянути основні показники фінансової діяльності підприємства та динаміку їх змін протягом останніх трьох років.

Табл. 2.6. Аналіз результатів фінансової діяльності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» за 2016 - 2018 рр., тис. грн.

Показник, тис. грн.	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Δ X, тис. грн.	T', %	Δ X, тис. грн.	T', %
Чистий дохід від реалізації продукції	2563545	3875983	4202167	1312438	51,2	326184	8,42
Собівартість реалізованих послуг	2086761	2874445	3110710	787684	37,75	236265	8,22
Валовий дохід	476784	1001538	1091457	524754	110,01	89919	8,98
Фінансовий результат від операційної діяльності	-28474	492857	465153	521 331	1830,9	-27704	-5,62
Фінансовий результат до оподаткування	-375484	153782	293124	529266	244,17	139342	90,61
Податок на прибуток	104932	-30249	-59994	-135181	128,82	-29745	98,33
Чистий прибуток (збиток)	-270552	123533	233130	394085	219,01	109597	88,72

Джерело: Розраховано за даними додатків А та Б

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» характеризується зростаючою тенденцією: у 2017 році порівняно з 2016 роком він виріс на 51,2%, а в 2018 порівняно з 2017 – на 8,42%.

Значного росту зазнав також і валовий дохід від реалізації. У відсотковому відношенні цей показник має ще більш стрімку динаміку (110,01% та 8,98% у 2017-му та 2018-му роках відповідно).

Собівартість продукції також підвищилася за 2 роки на 37,75% і 8,22% відповідно. Динаміка собівартості та витрат підприємства має тенденцію до

збільшення, що не є позитивним для «ДАРУМА-ІНТЕК», але слід врахувати, що це зростання спричинене значною мірою зростаннями обсягів виробництва.

Податок на прибуток здійснив шалений стрибок у році відносно 2016 у зв'язку зі збитковістю останнього для національної економіки в цілому (на 128,82%) і зріс на 98,33% у 2018 році.

Чистий прибуток також мав тенденцію до зростання: у 2017 рлці прибуток перевищив збитковий фінансовий результат 2016 року на 219,01%, а в 2018-му порівняно з 2017-м зріс на 88,72%

Виходячи з даних результатів фінансової діяльності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК», можна легко прослідкувати явну позитивну динаміку, що характерна для основних показників результатів фінансової діяльності. Незважаючи на те, що проблемні аспекти також мають місце, в цілому такі показники свідчать про правильно обраний вектор у рамках фінансової політики.

Динаміку змін основних фінансових результатів ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» відображено на наступному графіку (рис. 2.4.)

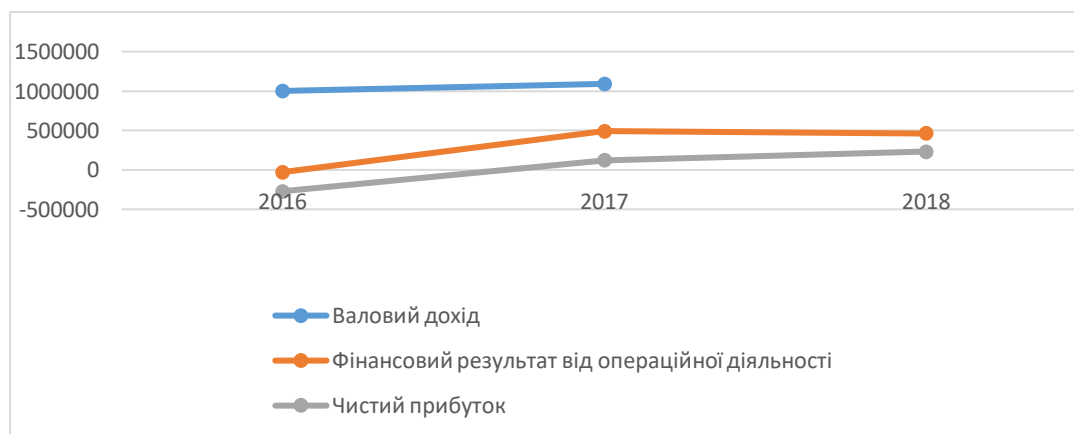


Рис. 2.4. Динаміка зміни основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» за 2016 - 2018 рр., тис. грн.

Джерело: Сформовано автором на основі додатку Б.

Основним звітним документом підприємства є бухгалтерський баланс, що являє собою характеристику фінансово-господарського стану фірми на певну

дату. Баланс дозволяє зробити оцінку найсуттєвіших ознак фірми. Саму процедуру оцінок прийнято називати читанням балансу.

Вміння правильно читати баланс – важлива професійна характеристика фінансиста, яка дає йому змогу складати прогнозні баланси та керувати ключовими фінансовими параметрами фірми. Окрім цього, вміння читати фінансові звіти допомагає аналітику сформуванню об'єктивну думку про фінансовий стан та виробничу діяльність конкурентів.

Метою складання балансу є надання користувачам повної, дійсної та неупередженої інформації про фінансовий стан підприємства на звітну дату. Вертикальний аналіз балансу дозволяє зробити висновок про структуру балансу в поточному стані та проаналізувати її динаміку. Технологія вертикального аналізу полягає у тому, що загальну суму балансу приймають за 100% і кожен статтю фінансової звітності представляють у вигляді відсоткової частки від прийнятого базового значення.

Табл. 2.7. Вертикальний аналіз балансу ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» за 2016-2018 рр., тис. грн

Показник	2016		2017		2018	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Активи	2362518	100	2581295	100	2776935	100
Необоротні активи	1539896	65,18	1459933	56,56	1537510	55,37
Оборотні активи	822267	34,8	1121007	43,43	1239070	44,62
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	355	0,02	355	0,01	355	0,01
Пасиви	2362518	100	2581295	100	2776935	100
Власний капітал	612646	25,93	735117	28,48	968335	34,87
Поточні зобов'язання	1487528	62,96	1598174	61,92	1617235	58,24
Довгострокові зобов'язання	262344	11,1	248004	9,61	191365	6,89

Джерело: Розраховано автором на основі даних з Додатку А.



Рис 2.4. Динаміка зміни структури активів ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК»
Розраховано автором на основі даних з Додатку А

За даними табл. 2.6 та рис. 2.4 можна стверджувати, що в структурі активів підприємства протягом останніх 3 років зростала частка оборотних активів, а необоротних - зменшувалась. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про якісніше завантаження існуючих виробничих потужностей.

На рис. 2,5 зображено структуру пасивів досліджуваного підприємства.

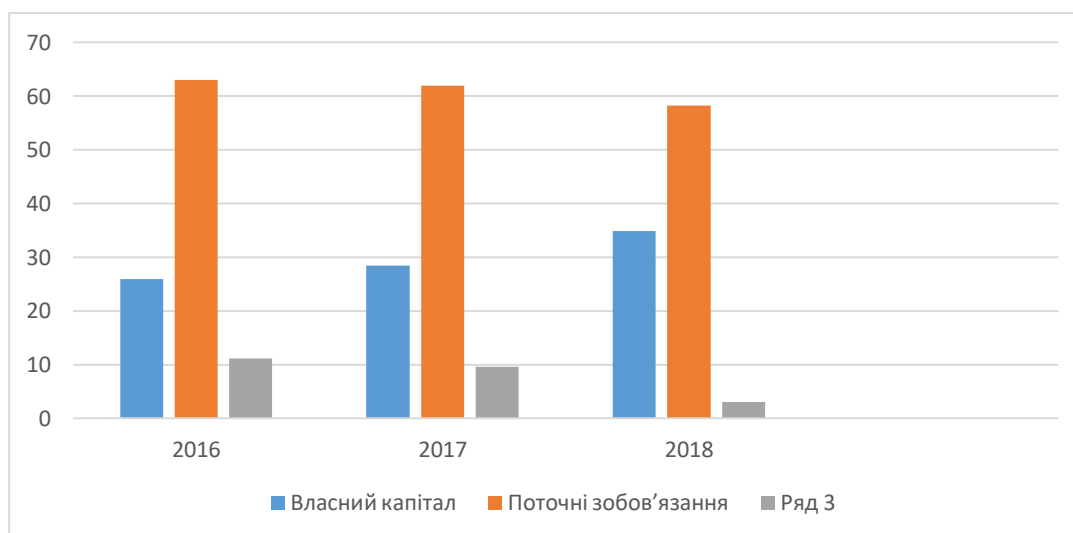


Рис 2.5. Динаміка зміни структури пасивів ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК»
Розраховано автором на основі даних з Додатку А

З даних табл. 2.6 та рис. 2.5 можна зробити висновок, що частка власного капіталу ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» за кожен з досліджуваних років в середньому

зростала на 3–5%, що є позитивною тенденцією і свідчить про капіталізацію підприємства. Поточні і довгострокові зобов'язання мають стійку тенденцію до скорочення (довгострокові на 1,5–3% щороку, короткострокові на 1–3% щороку), отже підприємство здатне все більше самостійно фінансувати свою діяльність.

Для контролю над витратами підприємства в сучасних умовах ринкового середовища набуває аналіз затрат у розрізі більш конкретних об'єктів їх формування. Найбільш конкретна інформація про витрати формується за допомогою ведення бухгалтерського обліку.

В цілому, детальний аналіз структури витрат та діагностика основних результатів фінансової діяльності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» показав, що підприємство має позитивну динаміку більшості показників та його фінансову політику можна назвати ефективною.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Оскільки важливість конкурентоспроможності для життєдіяльності вітчизняних підприємств не підлягає сумнівам, необхідно вміти якісно управляти її рівнем. Управління конкурентоспроможністю є життєво необхідною умовою для розвитку підприємства. Для організації управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товару та підприємства з урахуванням усіх факторів конкурентоспроможності, оскільки без урахування кількісної оцінки усі заходи з підтримки та підвищення рівня конкурентоспроможності мають необґрунтований та стихійний характер [11].

У випадку ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК», конкурентоспроможність означає випуск на ринок у підсумку конкурентоздатних послуг при належному функціонуванні усієї організації як системи. Найбільш доцільним шляхом оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» розглядається метод, який базується на теорії ефективної конкуренції.

Відповідно до цієї теорії, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх структурних підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної служби здійснює вплив багато факторів — ресурсів фірми. Оцінювання ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінювання ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох критеріїв конкурентоспроможності.

- 1) Показники ефективності господарської діяльності організації (ЕД) — характеризується сукупністю відносних показників: витрат на одиницю продукції, фондівіддачі, рентабельності товару та продуктивності праці.
- 2) Фінансовий стан організації (ФС) — визначається шляхом розрахунку коефіцієнтів автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності та обертання оборотних коштів.
- 3) Ефективність організації збуту товару (ЕЗ) — характеризується рівнем рентабельності продажів, коефіцієнтами затовареності готовою продукцією, завантаження виробничих потужностей та ефективності реклами.
- 4) Конкурентоспроможність товару (КТ) — включає показники якості товару.

Загалом, алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства містить три поступові етапи:

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації. Для цього проводиться фінансово-економічний аналіз підприємства за чотирма вище перерахованими групами факторів. У якості порівняння, як правило, розглядаються фінансові результати діяльності цього ж підприємства за минулі

роки, або компаній, які безапеляційно займають провідне місце у світовому ринковому сегменті, чиї результати у такому випадку розглядаються як орієнтир.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП).

Розрахуємо коефіцієнт для кожної групи факторів окремо:

Критерії фінансового стану підприємства

Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань, і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом періоду і розраховується за формулою:

$$K_{\text{покр.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Розрахуємо цей коефіцієнт за три роки:

$$K_{\text{покр.}}(2016) = \frac{822267}{1487528} = 0,553$$

$$K_{\text{покр.}}(2017) = \frac{1121007}{1598174} = 0,701$$

$$K_{\text{покр.}}(2018) = \frac{1239070}{1617235} = 0,766$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє виявити скільки грошових одиниць ліквідних оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю зобов'язань. Цей коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{Оборотні активи - виробничі запаси - незавершене виробництво - товари}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Також озрахуємо цей коефіцієнт за три роки:

$$K_{\text{ш.л.}}(2015) = \frac{822267 - 152998 - 69456 - 1774}{1487528} = 0,402$$

$$K_{\text{ш.л.}}(2016) = \frac{1121007 - 293106 - 132797 - 174}{1598174} = 0,435$$

$$K_{ш.л.}(2017) = \frac{1239070 - 333815 - 134062 - 4480}{1617235} = 0,474.$$

На основі отриманих даних побудуємо графік зміни показника (рис. 2.1). Показник швидкої ліквідності «ДАРУМА-ІНТЕК» менший за норму, коливаючись протягом 2015-2017 рр. в межах від 0,402 до 0,474 при оптимальному значенні в 0,51 і вище. Однак слід зазначити, що показник хоча й не швидкими темпами, але зростає.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість і розраховується за формулою:

$$K_{а.л.} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

Розрахуємо цей коефіцієнт за три роки:

$$K_{ал.}(2016) = \frac{43739}{1487528} = 0,029$$

$$K_{ал.}(2017) = \frac{23807}{1598174} = 0,015$$

$$K_{ал.}(2018) = \frac{22580}{1617235} = 0,014$$

Як видно з розрахунків, цей показник має спадну динаміку, що є негативним явищем, до того ж воно пояснюється тим, що фінансова звітність формується на кінець календарного року, коли коштів на рахунках компанії завжди найменше, адже сплачуються кредитні зобов'язання за рік. Показник коливається в межах 0,014-0,029. В цьому випадку, це пояснюється досить великими значеннями зобов'язань для досліджуваного підприємства і порівняно невисокими значеннями грошових коштів, наявних у «ДАРУМА-ІНТЕК».

Графік динаміки зміни показника наведено на рис. 2.6.

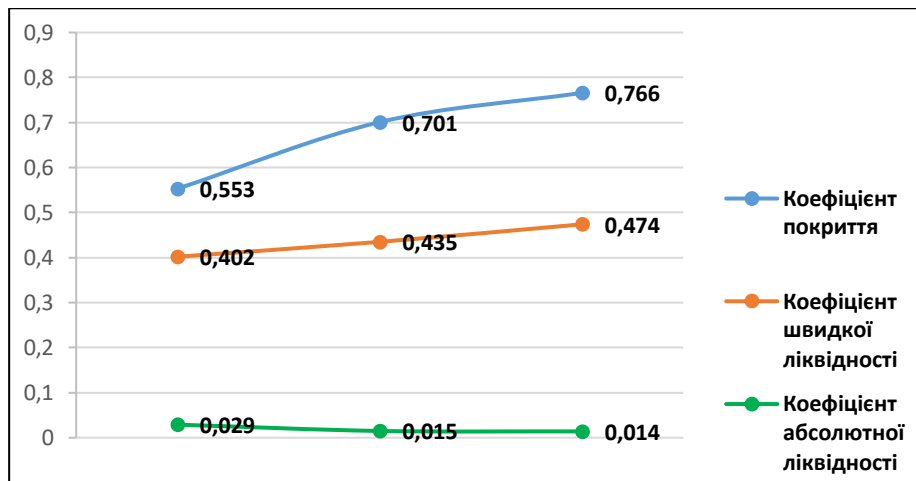


Рис. 2.6. Динаміка зміни коефіцієнту покриття, коефіцієнту швидкої та абсолютної ліквідності та чистого оборотного капіталу ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК»

Джерело: Розраховано автором на основі даних з Додатку А.

Коефіцієнт автономії відображає залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування і розраховується за формулою:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Майно під-ва}} \quad (2.5)$$

Розрахуємо цей показник за три роки:

$$K_{\text{авт}}(2016) = \frac{612646}{2362518} = 0,259$$

$$K_{\text{авт}}(2017) = \frac{735117}{2581295} = 0,285$$

$$K_{\text{авт}}(2018) = \frac{968335}{2776935} = 0,349$$

Залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування з кожним роком спадала, в 2018 році показник досяг найвищого за 3 роки значення – 0,349.

Коефіцієнт обертання оборотних коштів - показник ділової активності, який вимірює ефективність використання оборотних активів підприємства (грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості). Коефіцієнт демонструє співвідношення виручки і середньої за період суми оборотних активів. Значення показника говорить про кількість оборотів, які здійснили оборотні активи. Фактично, збільшення значення

показника свідчить про те, що компанія потребує менше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень активності. Він розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{оберт.}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.6)$$

Розрахуємо цей показник за три роки:

$$K_{\text{оберт}}(2016) = \frac{2563545}{822267} = 3,11$$

$$K_{\text{оберт}}(2017) = \frac{3875983}{1121007} = 3,45$$

$$K_{\text{оберт}}(2018) = \frac{4202167}{1239070} = 3,39$$

Критерії ефективності господарської діяльності підприємства

Якщо представити собівартість товарної продукції як суму добутків собівартості одиниць виготовленої продукції за кожним видом на обсяг виробництва, а вартість продукції – як добуток обсягу виробництва за кожним видом на відповідні ціни, то формула для розрахунку загального рівня витрат матиме наступний вигляд:

$$PB = \frac{\text{Собівартість реалізації продукції}}{\text{Чистий дохід}} \quad (2.7)$$

Розрахуємо значення цього показника за останні 3 роки:

$$PB(2016) = \frac{2086761}{2563545} = 0,81$$

$$PB(2017) = \frac{2874445}{3875983} = 0,74$$

$$PB(2018) = \frac{3110710}{4202167} = 0,74$$

Рентабельність – це відносний показник ефективності виробництва. У загальному випадку він розраховується як відношення прибутку до витрат, тобто являє собою норму прибутку. Безросередньо рентабельність діяльності підприємства розраховується як відношення чистого прибутку до чистої виручки, а рентабельність продукції як відношення чистого прибутку до собівартості продукції, рентабельність продажів як відношення прибутку від реалізації продукції, робіт і послуг до чистої виручки (табл. 2.7).

Табл. 2.8. Показники рентабельності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» за 2016-2018 рр.

Показник, %.	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017	
				Δ X, %	Г', %	Δ X, %	Г', %
Рентабельність діяльності	-10,55	3,19	5,55	13,74	330,72	2,36	73,98
Рентабельність продукції	-12,97	4,3	7,49	17,27	301,63	3,19	74,19
Рентабельність продажів	-10,55	3,19	5,55	13,74	330,72	2,36	73,98

Джерело: Розраховано автором на основі даних з Додатків А та Б.

Коефіцієнт рентабельності діяльності та продажів має позитивну динаміку, але негативне значення у збитковому 2016 році. Зростання цього показника вказує на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Показник мав темпи приросту в 2017-18 рр. склав 330,72% та 73,98% відповідно.

Подібну ж динаміку має і рентабельність продукції: з майже 13% у 2016 р. у 2018 р. досягла позначки в 7,49%. Темп приросту становив 301,63% у 2017 р. та 74,19% у 2018 р.

Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «ДАРУМА- ІНТЕК» за 2016–18 рр. зображена на рис. 2.7.

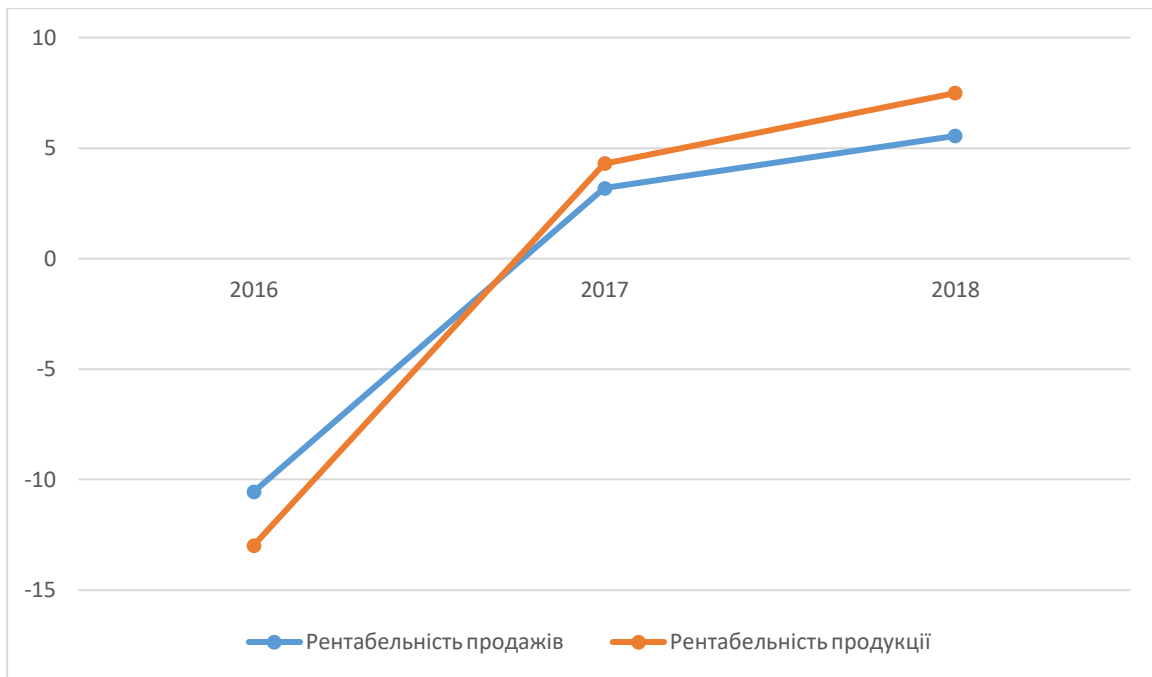


Рис. 2.7. Динаміка зміни коефіцієнтів рентабельності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК»

Розраховано автором на основі даних з Додатків А та Б.

Фондовіддача виражає ефективність використання основних засобів компанії та розраховується як співвідношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів.

Порахуємо значення цього показника за останні 3 роки:

$$\Phi_{vid}(2016) = \frac{2563545}{1347492} = 1,9$$

$$\Phi_{vid}(2017) = \frac{3875983}{1286405} = 3,01$$

$$\Phi_{vid}(2018) = \frac{4202167}{1344342} = 3,12$$

Показники фондівдачі мають стабільну тенденцію до зростання, що говорить про все більш якісне та інтенсивне завантаження виробничих потужностей ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК».

Критерії ефективності збуту товарів

Коефіцієнт затовареності готовою продукцією прямо відображає кількість готової продукції, яка не була реалізована та відійшла до групи запасів. Зростання показника свідчить про зниження попиту. Розраховується як відношення нереалізованої готової продукції до чистого доходу від реалізації.

Обчислимо значення цього показника за останні 3 роки:

$$K_{zam}(2016) = \frac{53756}{2563545} = 0,02$$

$$K_{zam}(2017) = \frac{85143}{3875983} = 0,021$$

$$K_{zam}(2018) = \frac{121958}{4202167} = 0,029$$

Коефіцієнт ефективності реклами визначає економічну ефективність усіх застосованих засобів стимулювання збуту. Він визначається як відношення витрат на збут до прибутку від операційної діяльності.

Розрахуємо значення цього показника за останні 3 роки:

$$K_{ep}(2016) = \frac{132690}{-28474} = -4,66$$

$$K_{ep}(2017) = \frac{147863}{492857} = 0,3$$

$$K_{ep}(2018) = \frac{197847}{465153} = 0,42$$

.

Таблиця 2.9. Критерії та показники конкурентоспроможності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» у 2016-2018 рр.

Показники конкурентоспроможності та порядок розрахунку	Значення розрахованих показників			Значення у балах	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Критерії ефективності господарської діяльності підприємства					
Рівень витрат	0,81	0,74	0,74	10	10
Фондовіддача	1,9	3,01	3,12	15	10
Рентабельність товару	-12,97	4,3	7,49	15	15
Продуктивність праці	342,46	1007,8	1235,32	15	12
Критерії фінансового стану підприємства					
Коефіцієнт автономії	0,259	0,285	0,349	10	12
Коефіцієнт покриття	0,553	0,701	0,706	12	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,029	0,015	0,014	6	10
Коефіцієнт обороту оборотних коштів	3,11	3,45	3,39	11	10
Критерії ефективності збуту товарів					
Рентабельність продажів продукції	-10,55	3,19	5,55	15	15
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,02	0,021	0,029	10	13
Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей	0,01	0,01	0,02	10	15
Коефіцієнт ефективності реклами	-4,66	0,3	0,42	15	11
Критерій конкурентоспроможності товару					
Якість товару	-	-	-	15	15
Ціна товару	-	-	-	15	10

Джерело: (Розроблено автором).

Для того, щоб перекласти розрахувати показники у відносні величини, використовується 15-ти бальна шкала. Бали від 5 до 15 розподіляються наступним чином:

- 15б. показник $> 50\%$ або більше
- 14б. $>$ від 40% до 50%
- 13б. $>$ Від 30% до 40%
- 12б. $>$ від 20% до 30%
- 11б. $>$ від 10% до 20%
- 10б якщо показник на рівні базового.
- 9 б $<$ від 10% до 20%
- 8 б. $<$ від 20% до 30%
- 7 б. $<$ від 30% до
- 6 б. $<$ від 40% до
- 5б. $< 50\%$ або більше

Критерії конкурентоспроможності підприємства (ККП) розраховуються наступним чином:

$$ЕД=0,31РВ+0,19Ф+0,4РТ+0,1ПП;$$

де ЕД – ефект діяльності, РВ - рівень витрат, Ф – фондовіддача, РТ - рентабельність товару, ПП- продуктивність праці.

$$ФС=0,29КА+0,2КП+0,3КЛ+0,15КО;$$

де ФС – фінансовий стан організації; КА - коефіцієнт автономії організації; КП - коефіцієнт покриття; КЛ - коефіцієнт абсолютної ліквідності; КО – коефіцієнт обороту оборотних коштів.

$$ЕЗ=0,37РП+0,29КЗ+0,21КВ+0,13КР;$$

Де ЕЗ- ефект. Збуту; РП - рентабельність продажу продукції; КЗ- коефіцієнт затовареності; КВ- коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; КР- коефіцієнт ефективності реклами.

КТ- критерій КСП товарів

На основі розрахованих даних визначимо коефіцієнти за два періоди:

1) 2017/2016:

$$ЕД = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 15 + 0,1 \times 15 = 13,45$$

$$\Phi C = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 12 + 0,36 \times 6 + 0,15 \times 11 = 9,11;$$

$$E3 = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 15 = 12,65;$$

$$KT = 0,5 \times 15 + 0,5 \times 15 = 15.$$

2) 2018/1017:

$$ED = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 10 + 0,4 \times 15 + 0,1 \times 12 = 12,2;$$

$$\Phi C = 0,29 \times 12 + 0,2 \times 10 + 0,36 \times 10 + 0,15 \times 10 = 10,58;$$

$$E3 = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 13 + 0,21 \times 15 + 0,14 \times 11 = 14,01;$$

$$KT = 0,5 \times 15 + 0,5 \times 10 = 12,5.$$

Враховуючи експертні оцінки, ККП розраховується за формулою:
 $KKO = 0,15ED + 0,29\Phi C + 0,23E3 + 0,33KT.$

Таким чином, наразі ми можемо порахувати загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) за досліджувані періоди.

1) 2017/2016:

$$KKP = 0,15 \times 13,45 + 0,29 \times 9,11 + 0,23 \times 12,65 + 0,33 \times 15 = 12,52;$$

2) 2018/2017:

$$KKP = 0,15 \times 12,5 + 0,29 \times 10,7 + 0,23 \times 13 + 0,33 \times 12,5 = 12,24.$$

Наведена вище оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найважливіші аспекти господарської діяльності підприємства, дозволяє швидко і об'єктивно отримати дані про становище організації на галузевому ринку. Залучення в ході оцінки показників за різні проміжки часу дає змогу застосовувати цей метод як метод оперативного контролю кожного із структурних підрозділів.

Виходячи з проведених обрахунків, ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» має достатньо високий показник ККП. Незважаючи на незначний регрес, котрий відбувся в минулому році у порівнянні із позаминулим, підприємство впевнено продовжує займати одну із лідируючих позицій у своєму сегменті ринку.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДАРУМА-ІНТЕК» є офіційним дистриб'ютором національного флагману зернового ринку України «Державна продовольчо-зернова корпорація України» (ДПЗКУ). Підприємство «ДАРУМА-ІНТЕК» було засновано наприкінці 2014 року. На сьогоднішній день фірма має торгові зв'язки майже по усій Україні, а також експортує борошно до таких країн, як Казахстан та Польща.

Управлінська структура є лінійно-функціональною. На підприємстві функціонує 5 підрозділів, кожен з яких виконує доручені йому за спеціалізацією обов'язки та несе відповідальність за результати своєї роботи.

Виходячи з даних, отриманих після аналізу структури витрат та результатів фінансової діяльності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК», можна зробити висновок про наявну позитивну тенденцію серед ключових показників фінансових результатів.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» має тенденцію до зростання: у 2017 році порівняно з 2016 роком він виріс на 51,2%, а в 2018 порівняно з 2017 – на 8,42%.

Значного росту зазнав також і валовий дохід від реалізації. У відсотковому відношенні цей показник має ще більш стрімку динаміку (110,01% та 8,98% у 2017-му та 2018-му роках відповідно).

У контексті розгляду загального обсягу витрат ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» теж необхідно виокремити наявність тенденції до покращення. У порівнянні з 2016-м роком у 2017-му було витрачено трохи більше коштів (на 9 497 тис. грн.). У першу чергу, це пов'язано із виходом компанії на якісно вищий рівень і, як наслідок, розширенням штату працівників та масштабною диверсифікацією

діяльності. Однак, вже за 2018-й рік підприємству вдалося скоротити витратну складову приблизно на 60 000 тис. грн., що в подальшому посприяло підвищенню рівня прибутковості.

Конкурентоспроможність організації може бути розглянута як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка виражає ступінь переваги сукупності показників його діяльності, котрі визначають успішність підприємства на певному ринку за певний проміжок часу у порівнянні із сукупністю показників конкурентів.

У випадку ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК», конкурентоспроможність означає випуск на ринок у підсумку конкурентоздатних послуг при належному функціонуванні усієї організації як системи. Найбільш доцільним шляхом оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» розглядається метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. В основі методу лежить оцінка конкурентоспроможності за чотирма критеріями: ефективність господарської діяльності, фінансовий стан, ефективність збуту та конкурентоспроможність товару.

Після проведення дослідження факторів, що мають найбільш визначальний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» має спадну тенденцію у 2018-му році порівняно із 2017, проте показник все одно тримається на достатньо високому рівні. Це означає, що компанія остаточно вийшла з кризового стану, у який потрапила в 2016 році. ККП «ДАРУМА-ІНТЕК» за останній рік склав 12,24, що свідчить про здійснення підприємством ефективної економічної політики.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК»

3.1. Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Нестабільність навколишнього середовища, глобалізація ринків та посилення конкурентної боротьби вимагають від керівництва ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» застосування найновішого інструментарію для виявлення в системах управління резервів ефективності. Тому впровадження контролю за системою витрат та фінансів підприємств набуває все більшого значення.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути реалізоване в зростанні цінової чи нецінової конкурентоспроможності продукції (рис. 3.1). Зростання цінової конкурентоспроможності забезпечується за рахунок зниження собівартості виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції відбувається в основному завдяки якісному поліпшенню елементів внутрішнього потенціалу підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції як результат реалізації конкурентоспроможності підприємства здійснює безпосередній вплив на основні економічні показники діяльності підприємства. Випуск неконкурентоспроможної продукції часто є головною причиною появи «ланцюгів» неплатежів і зупинки підприємств. Розумна зміна ціни у випадку виникнення незатребуваної продукції дає змоги дещо підвищити фінансові можливості підприємства. Фінансовий потік від затребуваної (конкурентоспроможної) продукції може стати одним із джерел засобів для підвищення конкурентоспроможності підприємства

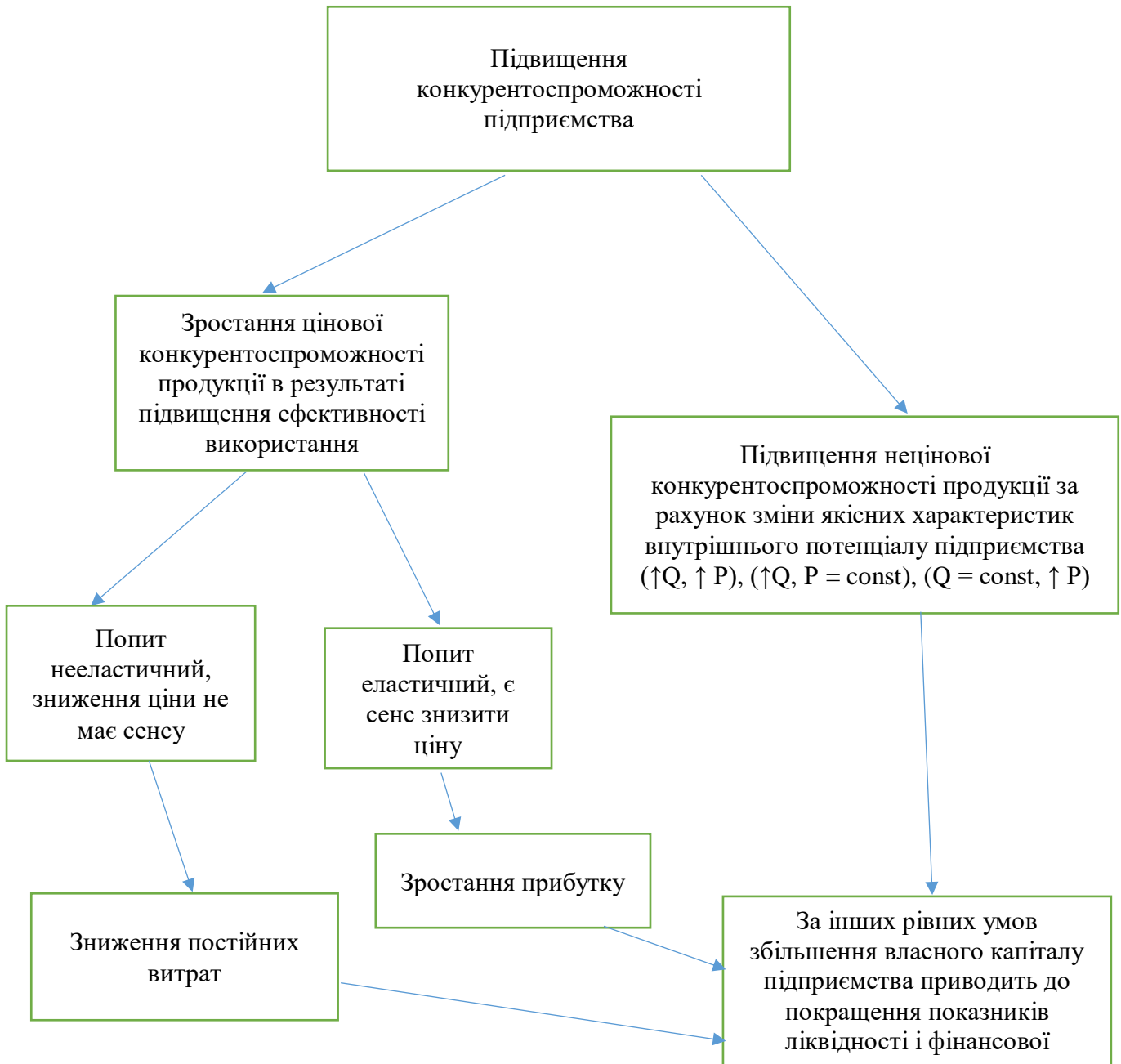


Рис. 3.1. Механізм впливу зростання конкурентоспроможності підприємства на ліквідність і фінансову стійкість

Джерело: [11].

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємств особлива увага повина бути надана вирішенню наступних завдань:

- поліпшення нормативно-правової бази розвитку та вдосконалення конкурентного середовища;
- системний аналіз повинен стати основою для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- розвиток споживчого попиту на продукцію і послуги шляхом введення прогресивних стандартів якості, розширення правової бази споживчих суспільств, розповсюдження достовірної інформації про товари і послуги;
- оцінка конкурентоспроможності повинна здійснюватися на основі нормування відповідних показників;
- стимулювання підприємств до проведення глобальної стратегії щодо перспектив розвитку, підвищення ефективності, конкурентоспроможності і розширення експорту;
- рівень конкурентоспроможності повинен бути оцінений у динаміці, що забезпечить можливість прогнозування змін у майбутньому.

На корпоративному рівні в аналізі конкурентоспроможності підприємства важливого значення набуває застосування логістичного підходу. Зміст його зводиться до наступного - забезпечення наявності необхідного продукту у потрібній кількості і якості в необхідному місці у встановлений час для конкретного споживача з найкращими витратами. Цей підхід дозволяє визначити ключові показники конкурентоспроможності підприємства – якість, час і витрати – як своєрідні вимірювачі конкурентної позиції підприємства на ринку.

Вирішальна роль показників якості, часу і витрат у формуванні конкурентних переваг в умовах сучасного міжнародного бізнесу визначається дослідниками у більшості сучасних теорій конкуренції.

Концентрація зусиль на одному з цих стратегічних напрямків, наприклад, на витратах, здатна забезпечити підприємству лідерство у витратах на визначальному сегменті ринку, де цей чинник має вирішальне значення.

Одночасний акцент на зниження витрат, підвищення якості продукції та швидкості виведення її на ринок може виокремлювати підприємство як лідера на

конкурентному ринку. Вимогою до працівників у ефективних компаніях має стати перехід у їхній роботі від витрат і якості до конкурентних витрат і якості та своєчасного реагування.

З цієї позиції, конкурентоспроможність може бути визначена як певна суміш компонентів якості, швидкості виконання операційних процесів та витрат підприємства. Витрати підприємства визначають його цінову конкурентоспроможність, можливість використання цінових методів конкурентної боротьби й «запас міцності» на випадок погіршення кон'юнктури ринку.

1) Враховуючи усі дані, отримані при аналізі структури витрат та фінансового стану для ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» доцільним кроком було би впровадження управлінського обліку, що являє собою комплексну систему і включає також і бухгалтерський облік. Принцип ведення: облік ведеться на основі первинних документів. Бухгалтер, роблячи проведення в бухгалтерському обліку, присвоює кожній операції додаткові аналітичні коди, які дають змогу потім розподіляти цю інформацію в податковому, управлінському та у фінансовому обліку за МСФЗ (Міжнародні стандарти фінансової звітності).

Управлінський облік має на меті створення необхідних умов для оперативного аналізу діяльності підприємства. При цьому затрати на розробку такої системи не повинні перевищувати економічну вигоду від її впровадження, тому необхідно визначити, яку саме і наскільки деталізовану інформацію потрібно відобразити у звітах. Розглянемо алгоритм побудови системи управлінського обліку (табл. 3.1).

Табл. 3.1. Етапи утворення системи управлінського обліку

№	Сутність	Рішення
I етап	Формування управлінського рішення облікового завдання	Визначення управлінських завдань та порядок їх вирішення . Визначення переліку необхідних даних, механізму їх збору та норм документообігу. Постановка цілей та визначення відповідальних осіб.
II етап	Інтеграція результату прийнятого рішення з наявною обліковою політикою	Узгодження управлінського обліку з бухгалтерським. Зміни до облікової політики або впровадження нового ПЗ.
III етап	Впровадження управлінського обліку	Визначення відповідальних осіб за збір та аналіз даних. Розробка посадових інструкцій для виконавців

Джерело: [7]

Якщо ототожнювати управлінський облік запасів з ефективним управлінням ними, то методична спрямованість цього визначення, в першу чергу, полягає в потребах якісного та професійного управління їх рухом. Однак, продовжуючи трактувати 85 таке визначення, можна стверджувати, що управлінська система зводиться до оптимального рівня витрат. Вищенаведене ще раз підтверджує, що основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку, а тому вся діяльність спрямована на його підвищення до

максимального рівня. Удосконалення руху запасів в управлінському обліку на сучасному етапі полягає в поєднанні таких функцій, як планування, облік, контроль та аналіз.

Результатом такого поєднання є система інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, яку обслуговує управлінський облік. Управлінська інформація дає можливість керівництву підприємства приймати більш ефективні рішення.

2) Ще однією нагальною проблемою для ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» є усунення проблем із заборгованістю покупців. Протягом двох останніх років погашення кредиторської/дебіторської заборгованості знизився, особливо у 2017 році – на 14,81 (у 2018 – на 4,35%) та на 11,76 % (у 2018 – на 2,22%) відповідно, що є позитивним явищем для підприємства. Це означає, що дані заборгованості гасяться швидше. Однак строк погашення дебіторської заборгованості перевищує 30 днів.

Саме тому для ефективнішого грошового обігу доцільно розірвати угоди із покупцями, що не виконують умов співпраці належним чином. альтернативним рішенням є встановити відсоток, який сплачуватимуть контрагенти у разі прострочення виплат по дебіторській заборгованості.

3) Окрім цього, актуальним рішенням для підвищення економічної ефективності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» є проведення диверсифікації товарного асортименту продукції.

Серед найбільш широко розповсюджених методів, що використовуються для оцінки якості різноманітних видів діяльності диверсифікованої компанії є матричний аналіз її господарського портфеля. В кінцевому вигляді дана матриця представлена таблицею, у якій зіставляються стратегічні позиції кожного структурного підрозділу компанії.

Модель «Shell» — DPM поєднує в собі оцінку грошового потоку та оцінку віддачі інвестицій. Відповідно до пріоритетів, які ставить перед собою організація, ця модель дає можливість вибрати певну стратегію: орієнтація на життєвий цикл певного виду продукції чи грошового потоку. До переваг цієї

моделі відноситься її актуальність в будь-якій фазі життєвого циклу товару.

Для побуови цієї матриці (рис. 3.1) спочатку необхідно скласти таблицю з відповідними показниками (табл. 3.1). Максимальна кількість балів за кожною групою показників — 10 балів.

Табл. 3.2. Показники оцінки перспективи розвитку ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» в галузі та конкурентоспроможності

<i>Показники</i>	<i>Максимальна кількість балів</i>
Показники перспективи розвитку галузі	
<i>1. Зростання ринку</i>	8
<i>2. Якість ринку</i>	7
2.1. Стабільність прибутковості	5
2.2. Прихильність покупців	7
2.3. Відношення покупців до торгової марки	8
2.4. Рівень заміни товарами-субститутами	7
2.5. Технологічні обмеження	7
2.6. Розвиток бізнесу, пов'язаного з після продажним обслуговуванням	6
<i>3. Пропозиція на ринку</i>	8
Показники конкурентоспроможності	
<i>1. Ринкова позиція</i>	8
1.1. Частка ринку	8
1.2. Збутова мережа	7
1.3. Мережа після продажного обслуговування	8
<i>2. Виробничі можливості</i>	5
2.1. Економічні показники виробництва	4
2.2. Доступність сировинних ресурсів	3
2.3. Можливості вносити зміни у продукти	7
<i>3. Інжиніринг і підтримуючі послуги</i>	6
3.1. Можливості по відношенню до ринкового положення	7
3.2. Здібності до виробничих інновацій	4
3.3. Якість продукції	8

(Складено автором)

За результатами підрахунку, середній показник перспектив розвитку галузі склав 7,67 балів, а середній показник конкурентоспроможності – 6,33.

На основі результатів, отриманих після проведення дослідження, можна

зробити висновок, що для ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» раціональним рішенням буде обрати стратегію посилення активності на ринку, оскільки рівень конкурентоспроможності середній і є перспективи розвитку галузі.



Рис. 3.2. Матриця «галузева привабливість — конкурентоспроможність»

Джерело: (Складено автором)

4) Ще одним можливим шляхом оптимізації витрат на підприємстві є оптимізація логістичної діяльності на підприємстві. Оскільки ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» є дистриб'ютором на ринку, то одним із основних джерел її витрат можна вважати транспортні витрати. Використовуючи один із методів лінійного програмування - метод потенціалів – можна прийти до висновку, що деякі з маршрутів, обрані для торгівельно-логістичних операцій компанії, були складені не з максимально можливою економічною ефективністю. Використання подібних методів оптимізації повинно позитивно вплинути на: зменшення витрат та збільшення продуктивності, що в цілому приведе до підвищення рентабельності підприємства. Споживачі також можуть

отримати від цього позитивний економічний ефект (додаткові витрати включаються до собівартості, а їх відсутність може покращити якість продукції або збільшити її асортимент).

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів з оптимізації витрат підприємства

На сьогоднішній день ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» перебуває в секції швидкого зростання. Це пов'язано з високою привабливістю галузі і достатньо високою конкурентоспроможністю, але підприємству потрібно продовжувати покращувати свою позицію на ринку. Виходячи з результатів отриманого дослідження необхідним кроком є обрання оптимальної стратегії для організації, яка буде максимального відповідати стратегічним цілям компанії.

Для ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» є стратегія концентрації на сегменті. Особливістю стратегії концентрації на сегменті є високий рівень задоволення специфічних потреб споживачів за рахунок фокусування на вузькому сегменті ринку. Виходячи з цього для компанії характерний невисокий стабільних прибуток та повільні темпи зростання об'єму ринку (стратегія відходу від конкуренції). Крім цього для компанії характерні швидкість та гнучкість реакції на зміни зовнішнього середовища, що дозволяє якісно задовольняти потреби споживачів, на відміну від компаній-лідерів.

До переваг стратегії відносять:

- збільшення обсягу продажу за рахунок швидкого та ефективного задоволення потреб споживачів на вузькому сегменті ринку;
- впровадження стратегії зниження собівартості або диференціації для цільових споживачів на вузькому сегменті ринку;
- можливість використання комбінацій стратегій зниження собівартості та диференціації для більш ефективного задоволення специфічних потреб ринку;

- формування іміджу турботливого та лояльного підприємства, що орієнтоване на покупця.

Оцінка успішності стратегії підприємства передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва; чистий прибуток; загальна рентабельність; оборотність оборотних коштів; фондоддача; собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації; темпи зміни ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії.

У результаті проведення діагностики середовища та аналізу стратегії, підприємство має декілька шляхів подальшого ведення діяльності: прийняття стратегії у дію, коригування або відмова від неї.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» в усіх можливих сферах та напрямках необхідно проаналізувати, як запропоновані вплинуть на діяльність підприємства з економічної точки зору. Для цього, проведемо аналіз структури витрат, оновленої з урахуванням відображення впливу нововведень на структуру витрат підприємства. Після аналізу отриманих даних доцільним буде розрахувати очікуваний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП).

Таким чином ми зможемо зрозуміти, наскільки ефективно обрані шляхи вплинули на показники конкурентоспроможності організації та чи є їх запровадження доцільним. Для проведення підрахунків та складання прогнозів оберемо 2019 (базовий) та 2020 (прогнозний) роки.

Головною метою проведення аналізу складових витрат та конкурентоспроможності організації є перевірка необхідності запровадження вказаних рекомендацій та доведення того, що за допомогою їх ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» зможе не лише не втратити існуючі позиції на ринку борошна, а й зможе підвищити свій конкурентний потенціал.

Проведемо аналіз змін у структурі витрат підприємства ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» на базовий та прогнозний рік у порівнянні із попереднім (2018-м). Розрахунки слід виконати із урахуванням змін, які є потенційними шляхами до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Після цього слід поррахувати частку кожного виду у загальній структурі витрат та визначити динаміку у порівнянні із попередніми роками. Показники за 2019 р. будуть пораховані завдяки пропорційному збільшенню даних за перший квартал року і затвердженим планом діяльності та розвитку підприємства.

Табл. 3.3. Аналіз оновленої структури витрат підприємства ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» у 2018 - 2020 рр., тис. грн.

Тип витрат	2018 р.	Питома вага, %	2019 р. (базовий)	Питома вага, %	2020 р. (прогнозний)	Питома вага, %	2019/2018		2020/2019	
							Δ, тис. грн.	Т%, %	Δ, тис. грн	Т%, %
Адміністративні витрати	197 847	23	224 920	19,9	210 176	20	27 073	13,7	-14 744	-6,5
Витрати на збут	262 514	30,5	350 238	31	410 745	39,1	87 724	33,4	60 507	17,3
Інші операційні витрати	209 167	24,3	233 231	20,7	178 498	17	24 064	11,5	-54 733	-23,5
Фінансові витрати	167 354	19,4	254 348	22,5	206 370	19,6	86 994	52	-47 978	-18,9
Інші витрати	23 769	2,8	66 078	5,9	45 593	4,3	42 309	178	-20 485	-31
Разом	860 651	100	1 128 815	100	1 051 382	100	268 164	31,2	-87 433	-7,7

Джерело: Сформовано автором.

Проаналізувавши оновлену потенційну структуру витрат ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» за період 2018 – 2020 рр., слід відмітити наступну тенденцію змін:

- 1) Загальна сума витрат у базовому році суттєво перевищує аналогічний результат попереднього року (на 31,2%). Але вже у прогнозному році цей

показник вдалося скоротити на 7,7% завдяки зменшенню майже усіх витратних складових.

- 2) Витрати на збут продовжують зростати упродовж кожного року. Наразі вони є найбільш вагомою частиною витрат підприємства, їх частка складає 39,1%. Витрати на збут – єдина складова витрат ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК», яка зросла у прогностичному році порівняно із базовим. Це пов'язано із пріоритетними завданнями підприємства - зростанням обсягу реалізації продукції та захопленням нових ринків збуту. Також у значній мірі це пов'язано із витратами на маркетингову діяльність.
- 3) Всі інші статті витрат ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» у базовому році порівняно із попереднім збільшуються, проте у прогностичному мають скоротитися. Така динаміка є наслідком запровадження системи управлінського обліку на підприємстві, оптимізації логістичної діяльності та вирішення проблем із дебіторською заборгованістю.

Загалом, запровадження нововведень повинно суттєво допомогти ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» зберегти стабільний економічний ефект від діяльності, а також зміцнити та посилити конкурентні позиції на ринку борошна.

Результати розрахунків та їх аналізу можна відобразити на відповідному графіку (рис. 3.3.)

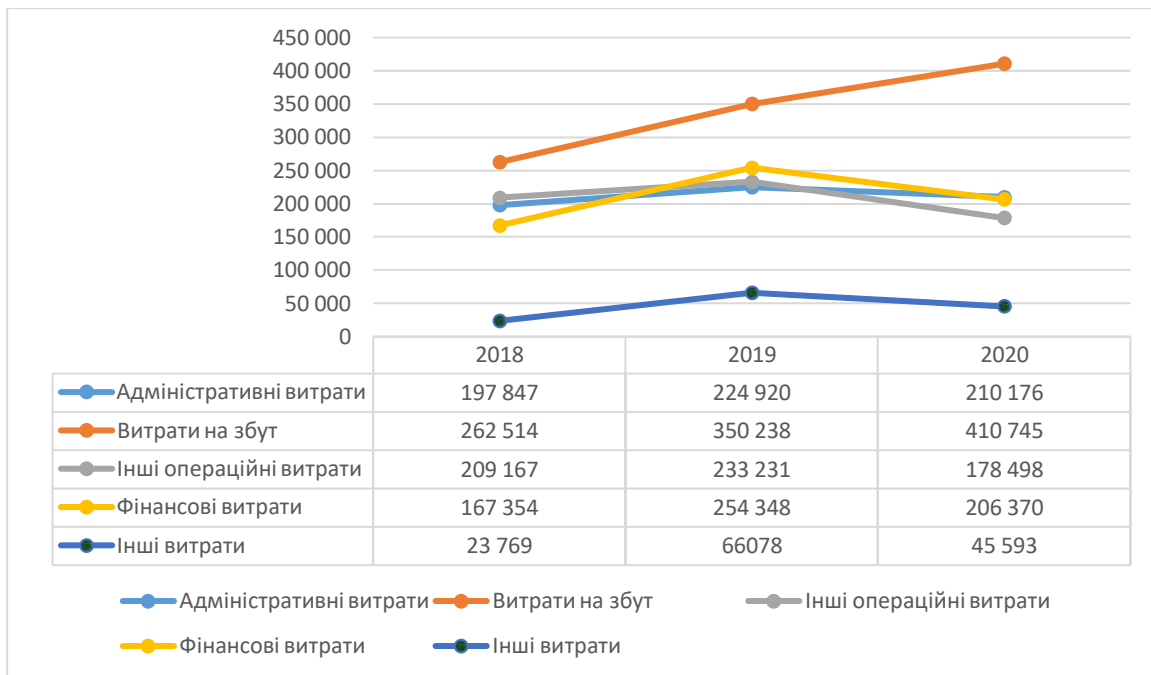


Рис. 3.3. Динаміка прогнозованої зміни витрат ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» у 2018 - 2020 рр., тис. грн

Враховуючи результати отриманих даних, можна сказати, що політика організації, спрямована на оптимізацію витрат, позитивно відобразилася на скороченні їх обсягу. Для того, щоб зрозуміти, наскільки впроваджені дані вплинуть на потенційну конкурентоспроможність ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК», необхідно розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) для базового та прогнозного років за аналогією із алгоритмом, відображеним у розділі 2.3.

Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників і критеріїв конкурентоспроможності. Для цього розраховуються показники ефективності виробничої програми, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту товарів та конкурентоспроможності товарів.

Для того, щоб перекласти розрахувати показники у відносні величини, використовується 15-ти бальна шкала. Бали від 5 до 15 розподіляються наступним чином:

- 15б. показник > 50% або більше
- 14б. > від 40% до 50%
- 13б. > Від 30% до 40%
- 12б. > від 20% до 30%
- 11б. > від 10% до 20%
- 10б якщо показник на рівні базового (+/- 10%).
- 9 б < від 10% до 20%
- 8 б. < від 20% до 30%
- 7 б. < від 30% до
- 6 б. < від 40% до
- 5б. < 50% або більше

**Таблиця 3.4. Критерії та показники конкурентоспроможності ТОВ
«ДАРУМА-ІНТЕК» у 2018-2020 рр.**

Показники конкурентоспроможності та порядок розрахунку	Значення розрахованих показників			Значення у балах	
	2018(попередній)	2019(базовий)	2020(прогнозовий)	2019/2018	2020/2019
Критерії ефективності господарської діяльності підприємства					
Рівень витрат	0,74	0,77	0,7	10	10
Фондовіддача	3,12	2,99	3,58	10	11
Рентабельність товару	7,49	8,71	9,37	11	10
Продуктивність праці	1235,32	1091,47	1430,08	9	14
Критерії фінансового стану підприємства					
Коефіцієнт автономії	0,349	0,367	0,355	10	10
Коефіцієнт покриття	0,706	0,856	0,919	12	11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,014	0,019	0,013	13	7
Коефіцієнт обороту оборотних коштів	3,39	3,32	3,8	10	11

Продовження табл. 3.4.

Критерії ефективності збуту товарів					
Рентабельність продажів продукції	5,55	7,57	10,36	13	13
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,029	0,037	0,034	12	10
Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей	0,02	0,025	0,04	12	15
Коефіцієнт ефективності реклами	0,42	0,5	0,77	12	14
Критерій конкурентоспроможності товару					
Якість товару	-	-	-	15	15
Ціна товару	-	-	-	10	15

Джерело: (Розроблено автором).

На основі розрахованих даних визначимо коефіцієнти за два періоди:

1) 2019/ 2018

$$ЕД = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 10 + 0,4 \times 11 + 0,1 \times 9 = 10,3;$$

$$ФС = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 12 + 0,36 \times 13 + 0,15 \times 10 = 11,48;$$

$$ЕЗ = 0,37 \times 13 + 0,29 \times 12 + 0,21 \times 12 + 0,14 \times 11 = 12,35;$$

$$КТ = 0,5 \times 15 + 0,5 \times 10 = 12,5.$$

2) 2020/2019:

$$ЕД = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 11 + 0,4 \times 10 + 0,1 \times 14 = 10,59;$$

$$ФС = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 11 + 0,36 \times 7 + 0,15 \times 11 = 9,27;$$

$$ЕЗ = 0,37 \times 13 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 15 + 0,14 \times 14 = 12,82;$$

$$КТ = 0,5 \times 15 + 0,5 \times 15 = 15.$$

Враховуючи експертні оцінки, ККП розраховується за формулою:

$$ККО = 0,15ЕД + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ.$$

Таким чином, наразі ми можемо порахувати загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) за досліджувані періоди:

1) 2019/2018:

$$\text{ККП} = 0,15 \times 10,3 + 0,29 \times 11,48 + 0,23 \times 12,35 + 0,33 \times 12,5 = 11,84;$$

2) 2020/2019:

$$\text{ККП} = 0,15 \times 12,5 + 0,29 \times 10,7 + 0,23 \times 13 + 0,33 \times 12,5 = 12,18.$$

Отже, ККП, розрахований для базового та прогнозного періодів, свідчить, що вибір стратегії концентрації на сегменті є доцільним, оскільки за прогнозом це зміцнить позиції ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» на ринку реалізації борошна, а також допоможе підприємству збільшити коло реальних і потенційних споживачів, підвищити обсяги збуту та просування продукції. Стратегія концентрації на сегменті спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому специфічному сегменті ринку. При цьому гарантований стабільний збут, однак значного зростання даного сегмента, як правило, не спостерігається. При цьому фірма може обслуговувати свій вузький цільовий сегмент більш ефективно, ніж конкуренти, які розосереджують свої зусилля на всьому ринку.

Крім цього, для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства у прогнозованому році ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» зможе оптимізувати свої витрати, скоротивши їх на 7,7% у порівнянні із базовим роком. Коефіцієнт конкурентоспроможності при цьому збільшився з 11,84 до 12,18.

Після впровадження рекомендації щодо внутрішньогосподарського обліку та маркетингової діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємства спостерігається зростання рентабельності продажів на 36%, рентабельності товару на 8,5 % та продуктивності праці на 31%

Висновки до розділу 3

Враховуючи усі дані, отримані при аналізі структури витрат та фінансового стану для ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» доцільним кроком було би впровадження управлінського обліку, що являє собою комплексну систему і включає також і бухгалтерський облік.

Для забезпечення посилення позицій мконкурентоспроможності ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» можна запропонувати низку таких заходів, а саме:

- 1) формування системи управлінського обліку;
- 2) розробка маркетингової моделі для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- 3) ліквідація проблем із дебіторською заборгованістю;
- 4) оптимізація транспортних витрат підприємства;
- 5) диверсифікація видів діяльності.

Вищеперераховані заходи дозволять поступово підвищувати свою конкурентоспроможність та не втратити набутих позицій у даному сегменті ринку. Це стане можливим завдяки зростанню обсягів продажів і зниженню собівартості продукції.

Виходячи з результатів отриманого дослідження необхідним кроком є обрання оптимальної стратегії для ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК», яка буде максимального відповідати стратегічним цілям компанії.

За допомогою проведеного аналізу показників фінансової діяльності та конкурентоспроможності даного підприємства, можна зробити висновок, що вибір стратегії концентрації на сегменті є доцільним, оскільки за прогнозом це зміцнить позиції ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» на ринку реалізації борошна. Також ця стратегія дозволяє зберегти сприятливе фінансове становище організації у поєднанні із пріоритетом на оптимізацію витрат.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність – це роль окремої компанії на конкурентному внутрішньому або зовнішньому ринках, що визначена економікою, соціумом та політикою, або здатність компанії чинити супротив міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн. Особливістю системи управління конкурентоспроможністю підприємства є наявність структурованого комплексу блоків, що здійснюють взаємний вплив та сприйнятливі до дії збоку зовнішніх та внутрішніх факторів, що в свою чергу формують цілісну багатофункціональну та багато комплексну систему.

Проблеми забезпечення конкурентоспроможності можна вирішити за допомогою оптимальних управлінських методик та інструментів, які дозволять сформувати організаційно-економічний механізм що відповідатиме вимогам ринку спецтехніки. Управління конкурентоспроможністю має спиратися на передбачення небезпек конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій в галузі і на ринку, оцінку ринкового положення підприємства і його конкурентів, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби й застосування механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства. У 2016 році коефіцієнт рентабельності власного капіталу, що є основним показником інвестиційної привабливості та дозволяє спрогнозувати потенційний рівень конкурентоспроможності продукції на ринку, був негативним у зв'язку зі збитковістю «ДАРУМА-ІНТЕК», однак в 2017 р. він зростає на 60% та на 8% у 2018. Це свідчить про вихід компанії з кризи і її значний потенціал для інвесторів і самої компанії в ролі інвестора.

Загалом ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» є рентабельним, має значні перспективи для зміцнення позицій з точки зору стійкості фінансового стану.

Для покриття можливих збитків, ризик виникнення котрих посилюється у зв'язку з наближенням дати закінчення діючої угоди, для компанії «ДАРУМА-ІНТЕК» можна виділити перелік наступних рекомендацій:

- 1) Розширення асортименту товарної продукції для збуту та диверсифікація діяльності. Незважаючи на те, що ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» демонструє прогрес у результаті своєї діяльності протягом останніх двох років, відсутність власного виробничого потенціалу та одноманітна структура товарного асортименту може негативно вплинути на конкурентні позиції фірми у галузі. Тому у якості альтернативи пропонується розглянути інше додаткове джерело наповнення доходної складової підприємства.
Також у випадку «ДАРУМА-ІНТЕК» доцільними шляхами було би обрати інвестування у цінні папери інших організацій або надання в оренду приміщень, що наразі простоюють. Також можна було б надавати орендні послуги щодо деяких основних засобів.
- 2) Усунення проблем із заборгованістю покупців. Строк погашення кредиторської/дебіторської заборгованості знизився, особливо у 2017 році – на 14,81 (у 2018 – на 4,35%) та на 11,76 % (у 2018 – на 2,22%) відповідно, що є позитивним явищем для підприємства. Це означає, що дані заборгованості гасяться швидше. Однак строк погашення дебіторської заборгованості перевищує 30 днів. Тому для ефективнішого грошового обігу доцільно розірвати угоди із покупцями, що не виконують умов співпраці належним чином. Альтернативним рішенням є встановити відсоток, який сплачуватимуть контрагенти у разі прострочення виплат по дебіторській заборгованості.
- 3) Оптимізація логістичної діяльності підприємства. Оскільки ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» є дистриб'ютором на ринку, то одним із основних джерел її витрат можна вважати транспортні витрати. Використовуючи один із методів лінійного програмування - метод потенціалів – можна прийти до висновку, що деякі з маршрутів, обрані для торгівельно-логістичних операцій компанії, були складені не з максимально можливою економічною ефективністю. Використання подібних методів оптимізації повинно позитивно вплинути на: зменшення витрат та збільшення продуктивності, що в цілому приведе до підвищення

рентабельності підприємства. Споживачі також можуть отримати від цього позитивний економічний ефект (додаткові витрати включаються до собівартості, а їх відсутність може покращити якість продукції або збільшити її асортимент).

- 4) Впровадження на підприємстві автоматизованої інформаційної системи на базі існуючої системи управління витрат.
Розглянувши взаємодію інформаційної системи та складових управління, можна дійти висновку, що інформаційна система допоможе прискорити прийняття рішень та їх втілення на всіх рівнях управління.
Удосконалення системи витрат можна вважати використання спеціалізованих програмних продуктів, що не лише дозволить систематизувати інформацію, а й прискорить її обробку. Створення бази даних всіх витрат та факторів впливу на них буде сприяти обліку, аналізу, обміну інформацією як всередині підприємства, та і із зовнішніми контрагентами.
- 5) Запровадження маркетингової стратегії. Для ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» є стратегія концентрації на сегменті. Особливістю стратегії концентрації на сегменті є високий рівень задоволення специфічних потреб споживачів за рахунок фокусування на вузькому сегменті ринку. Виходячи з цього для компанії характерний невисокий стабільних прибуток та повільні темпи зростання об'єму ринку (стратегія відходу від конкуренції). Крім цього для компанії характерні швидкість та гнучкість реакції на зміни зовнішнього середовища, що дозволяє якісно задовольняти потреби споживачів, на відміну від компаній-лідерів.

За допомогою проведеного аналізу показників фінансової діяльності та конкурентоспроможності даного підприємства, можна зробити висновок, що вибір стратегії концентрації на сегменті є доцільним, оскільки за прогнозом це зміцнить позиції ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» на ринку реалізації борошна.

За допомогою використання даних рекомендацій ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» зможе підвищити власну конкурентоспроможність на ринку та оптимізувати складову витрат. Окрім цього, це посприятиме зростанню обсягів продажів і зниженню собівартості продукції, що надасть можливість підприємству вкладати вивільнені засоби в розвиток та розширення власного виробництва, а це, у свою чергу, сприятиме впровадженню нової техніки, підвищенню ефективності виробництва та зростанню рівня прибутковості підприємства в цілому.

ККП, розрахований для базового та прогнозного періодів, свідчить, що вибір стратегії концентрації на сегменті є доцільним, оскільки за прогнозом це зміцнить позиції ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» на ринку реалізації борошна, а також допоможе підприємству збільшити коло реальних і потенційних споживачів, підвищити обсяги збуту та просування продукції.

Крім цього, для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства у прогнозованому році ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК» зможе оптимізувати свої витрати, скоротивши їх на 7,7% у порівнянні із базовим роком. Коефіцієнт конкурентоспроможності при цьому збільшився з 11,84 до 12,18.

Після впровадження рекомендації щодо внутрішньогосподарського обліку та маркетингової діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємства спостерігається зростання рентабельності продажів на 36%, рентабельності товару на 8,5 % та продуктивності праці на 31%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Закон України "Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності" від 11.01.2001, ВВР, 2001, N 12.
- 2) Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення: [Електронний ресурс]: / О.В. Рибаківа // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2009. – Серія «Економіка».
- 3) АгроПортал. <http://agroportal.ua/ua/news/rastenievodstvo/top10-krupneishikh-proizvoditelei-muki-v-ukraine/>
- 4) <http://www.ukrmillers.com/muka>
- 5) https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/41840903/
- 6) Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посібник. - К.: Професіонал, 2006. - 448с.
- 7) Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.О. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник. - К.: Кондор, 2009. - 470с.
- 8) Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Видавничий Дім "Слово", 2009. - 168с.
- 9) Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. - К.: КНЕУ, 2002. - 245 с.
- 10) Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І.О.Піддубного. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. - 264с.
- 11) Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. - Х.: Основа, 2008. - 367с.
- 12) <https://www.pzcu.gov.ua/ua>
- 13) <http://agrobusiness.com.ua/agrobusiness/itemlist/tag/%D0%B4%D0%B7%D0%BF%D0%BA%D1%83.html>
- 14) Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства//Економіст. - 2007. - №8. с.14-16
- 15) Царенко О.В. Генезис концепцій і методів управління конкурентоспроможністю підприємства//Економіка & держава. - 2007. - №8. с.53-56

- 16) .Войчак А.В. Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація// Маркетинг в Україні. - 2005. - №2. - с.50-53.
- 17) .Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентноспроможність // Актуальні проблеми економіки. - 2002. - №1. - С. 50-53.
- 18) .Мельник А.О. Конкурентне середовище та його класифікація // Вісник Академії економічних наук України. - 2003. - №2. - С. 146- 150.
- 19) ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. -- К.: Держстандарт України, 2001. - 25 с.
- 20) ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо
- 21) Давидович І.Є. Управління витратами: навчальний посібник / І.Є. Давидович. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 320 с.
- 22) Колісник Г.М. Складові системи управління витратами підприємницьких структур [Електронний ресурс] / Г.М. Колісник // Економічний вісник університету. ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний ун-т ім. Г. Сковороди». – 2011. – Вип. 17/2. – С. 66–69. – Режим доступу до ресурсу <http://www.uk.x-pdf.ru/5ekonomika/1711469-1-udk-65-336-kolisnik-kandidat-ekonomichnih-nauk-docent-kafedri-obliku-audituzakarpatskogo-derzhavnogo-universitetu.php>
- 23) Попович Г.В. Оптимізація витрат підприємства, як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Г.В. Попович // матеріали конференції «Актуальные проблемы современных наук». — 2011. — Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2011/Economics/14_87797.doc.htm
- 24) Леонов Я.В. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності / Я. Леонов, Ю. Герасименко // бюлетень міжнародного нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1. Том 2. – С.175-183.
- 25) Качмарик Я.Д. Витрати підприємства та шляхи їх оптимізації / Я. Качмарик, О. Верещинська // науковий вісник НЛТУ :збірник науково-технічних праць. — Львів, 2007. — 17.4. — С.174-177
- 26) Маліновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Ірина Маліновська // матеріали конференції «Ефективність бізнесу в умовах трансформації економіки», 29.04.2011. — Режим доступу до ресурсу: <http://conf-cv.at.ua/forum/50-415-1>
- 27) Друри К. Управленческий и производственный: учебный комплекс для студентов / Колин Друри; пер. с англ. [В.Н. Егорова]. – 6-е изд. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – 1423 с .

- 28) <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-krup.html>
- 29) <https://edr.dominus.kiev.ua/catalog/41840903>
- 30) Малік М. Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2007. 207 с.
- 31) Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2010. № 2. С. 5–17.
- 32) Пасхавер Б. Цінова конкурентність аграрного сектора. Економіка України. 2007. № 1. С. 78–87
- 33) Яценко О. М. Об'єктивні чинники та еволюційні зміни у теорії конкурентних переваг. Економіка АПК. 2003. № 8. С. 124–127.
- 34) Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні. Економіка АПК. 2016. № 12. С. 21–33.
- 35) Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. Економіст. 2001. № 12. С. 58–61
- 36) Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка АПК. 2001. № 11. С. 96–98
- 37) Наумов Ю. Ф., Лотохова І. Г. Про конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах. Економіка АПК. 2003. № 8. С. 124–127.
- 38) Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦНЛ, 2003. 396 с.
- 39) Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2002. 528 с.
- 40) Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент. Москва: Юнити-Дана, 2002. 375 с.
- 41) Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2006. 384 с.

ДОДАТОК А
Баланс ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК»

Актив	2014	2015	206	2017
Нематеріальні активи:	23857	18898	16178	16246
первісна вартість	26763	27045	26911	30075
накопичена амортизація	2906	8147	10733	13829
Незавершені капітальні інвестиції	591702	4982	15198	98879
Основні засоби:	641340	1347492	1286405	1344342
первісна вартість	1334688	2173867	2227795	2409340
знос	693348	826375	941390	1064998
Інвестиційна нерухомість:	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0
знос	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	34139	27554	8744
інші фінансові інвестиції	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	514	11940	22403	24118
Відстрочені податкові активи	14987	122445	92195	33925
Гудвіл	0	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0	11256
Усього за розділом І	1272400	1539896	1459933	1537510
Запаси	213791	277984	511220	594315
Виробничі запаси	0	152998	293106	333815
Незавершене виробництво	0	69456	132797	134062
Готова продукція	0	53756	85143	121958
Товари	0	1774	174	4480
Поточні біологічні активи	0	0	0	0
Депозити перестрахування	0	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	256876	358018	477953	508686
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	20122	20462	21028	29794
з бюджетом	30966	33593	27018	715
у тому числі з податку на прибуток	138	33593	24881	0
з нарахованих доходів	0	0	0	1
із внутрішніх розрахунків	0	19104	21879	28682
Інша поточна дебіторська заборгованість	42652	52420	21225	33333
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0

Гроші та їх еквіваленти	13130	43739	23807	22580
Готівка	0	335	104	151
Рахунки в банках	0	43404	23703	22429
Витрати майбутніх періодів	7251	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	0	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0	0
резервах незароблених премій	0	0	0	0
інших страхових резервах	0	0	0	0
Інші оборотні активи	0	16947	16877	20964

Усього за розділом II	584788	822267	1121007	1239070
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	249	355	355	355
Баланс	1857437	2362518	2581295	2776935
Пасив	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Зареєстрований (пайовий) капітал	10000	10000	10000	10000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	40745	40745	40745	40745
Додатковий капітал	107997	107997	107997	107997
Емісійний дохід	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0	0
Резервний капітал	2500	2500	2500	2500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	666409	451404	573875	807093
Неоплачений капітал	(0)	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	(0)	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	-1172	0	0	0
Усього за розділом I	826479	612646	735117	968335
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	186849	227364	232500	168394
Інші довгострокові зобов'язання	69717	22562	4806	1784
Довгострокові забезпечення	32481	12418	10698	21187
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	12418	10698	21187
Цільове фінансування	0	0	0	0
Благодійна допомога	0	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	0	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	0	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	0	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	0	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	0	0	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0	0	0
Призовий фонд	0	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0	0	0
Усього за розділом II	289047	262344	248004	191365
Короткострокові кредити банків	253281	599384	495000	403793
Векселі видані	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: 0 за довгостроковими зобов'язаннями	79256	81271	96459	90513

за товари, роботи, послуги	318850	191071	245548	258331
за розрахунками з бюджетом	12643	8469	26218	8271
за у тому числі з податку на прибуток	8301	0	0	0
за розрахунками зі страхування	3451	3631	3678	52
за розрахунками з оплати праці	6984	7931	8770	9425
за одержаними авансами	9263	12507	20354	23473
за розрахунками з учасниками	0	34616	34616	34559
із внутрішніх розрахунків	0	471930	646983	718735
за страховою діяльністю	0	0	0	0
Поточні забезпечення	8052	13102	16262	31453
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	50131	63616	4286	38630
Усього за розділом III	741911	1487528	1598174	1617235
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0
Баланс	1857437	2362518	2581295	2776935

Додаток Б
Звіт про фінансові результати ТОВ «ДАРУМА-ІНТЕК»

Стаття	31.12.2014			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2188445	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Чисті зароблені страхові премії	0	2563545	3875983	4202167
Премії підписані, валова сума	0	0	0	0
Премії, передані у перестраховування	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(1776105)	0	0	0
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	(2086761)	(2874445)	(3110710)
Валовий: прибуток	412340	0	0	0
Валовий: збиток	(189318)	476784	1001538	1091457
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	(0)	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0	0	0
Інші операційні доходи	0	0	0	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	44510	70192	43224
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0	0
Адміністративні витрати	(112460)	0	0	0
Витрати на збут	(189318)	(132690)	(147863)	(0)
Інші операційні витрати	(0)	(205780)	(235774)	(197847)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	(211298)	(195236)	(262514)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0	(209167)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	110562	0	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	(0)	0	492857	0
Дохід від участі в капіталі	0	(28474)	(0)	465153
Інші фінансові доходи	0	10596	0	(0)
Інші доходи	12479	2043	2600	0
Дохід від благодійної допомоги	0	1885	251	11201
Фінансові витрати	(43204)	0	0	7893
Втрати від участі в капіталі	(0)	(96355)	(221223)	0
Інші витрати	(11056)	(0)	(5988)	(167354)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	(265179)	(114715)	(18810)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	68781	0	0	(4959)
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	(0)	0	153782	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-7868	(375484)	(0)	293124
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	104932	-30249	(0)
Чистий фінансовий результат: прибуток	60913	0	0	-59994
Чистий фінансовий результат: збиток	(0)	0	123533	0
		(270552)	(0)	233130

